

TRABAJO DE GRADO

**CONSTRUCCIÓN DE PERFILES DE CARGO CON BASE EN LAS
COMPETENCIAS**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA

BOGOTA D.C. JUNIO DE 2020

**CONSTRUCCIÓN DE PERFILES DE CARGO CON BASE EN LAS
COMPETENCIAS**

TRABAJO DE GRADO

Ps. JAIME FERRO VÁSQUEZ

ASESOR

Sonia Milena Moreno Fuentes - 426646

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA

BOGOTA D.C., JUNIO DE 2020



La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

“Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.”

(Artículo 65 Reglamento Interno)

Agradecimientos

Mis agradecimientos a quienes me asesoraron en el desarrollo del Trabajo de Grado al profesor Jaime Ferro que me ha acompañado en el proceso, por el seguimiento y enseñanza que nos brindaron.

A la Universidad por su formación integral.

Dedicatoria

A mi familia y a mi esposo
Quienes estuvieron es todo este proceso,
Con todo su apoyo y amor incondicional.

Tabla de contenido

Resumen, 1
Justificación, 2
Perfiles de cargo por competencias, 2
Definición de competencias, 4
Clasificación de competencias, 5
Competencias básicas, 7
Competencias ciudadanas, 7
Competencias laborales, 7
Beneficios de las competencias, 11
Modelos de gestión por competencias, 12
Modelo Conductista, 12
Modelo funcionalista, 14
Modelo constructivista, 14
Enfoque de Claude Lévy- Leboyer, 15
Técnicas empleadas, 16
Panal de expertos, 16
Entrevistas, 16
Entrevistas focalizadas, 16
Técnica de incidentes críticos, 16

Evaluación 360, 17

Estudios sobre perfiles de cargo por competencias, 18

Objetivos, 21

Objetivo General, 21

Objetivos Específicos, 21

Método, 22

Estudio del Mercado, 22

- a. Objetivo General del Estudio de Mercado.
- b. Objetivos Específicos del estudio de Mercado.
- c. Descripción del producto
- d. Nombre, logo
- e. Producto básico
- f. Producto real
- g. Producto ampliado
- h. Clientes – segmentación
- i. Mercado potencial
- j. Mercado meta
- k. Mercado objetivo
- l. Competencia
- m. Directa
- n. Sucedánea
- o. Canal de distribución

Presupuesto, 30

Resultados, 31

Discusión y Conclusiones, 43

Referencias, 44

Apéndices, 47

Lista de tablas

Tabla 1. Análisis DOFA, 28

Tabla 2. Presupuesto general del desarrollo de la guía, 30

Tabla 3. Descripción de la ejecución de servicio, 32

Lista de figuras

Figura 1: Logotipo y slogan del producto “P.C.C consultores”, 23

Figura 2: Descripción del mercado potencial, 25

Figura 3: Descripción del mercado objetivo, 26

Figura 4: Descripción del mercado meta, 27

Figura 5: Descripción de competencia directa y sucedánea, 27

Lista de apéndices

Apéndice A. Encuesta de mercadeo, 47

CONSTRUCCIÓN DE PERFILES DE CARGO CON BASE EN LAS COMPETENCIAS

Resumen

El presente documento está orientado en ofrecer una consultoría especializada en perfiles de cargo por competencia, este servicio está constituido por tres fases Diagnostico, Intervención y Seguimiento que se enfoca en el diseño y descripción de perfiles de cargos por competencias y la elaboración de un diccionario por competencias, con el cual se ayuda a las organizaciones a contar con la información clara y precisa sobre cuáles son sus funciones y responsabilidades, claves para el cumplimiento satisfactorio de las funciones de sus trabajadores. Tomando el modelo conductual de David Mclelland, el cual se ajusta a los alcances que queremos llegar con la consultoría, el cual se ajusta a las necesidades de la empresa ya que, por ser relativamente nueva y pequeña, permite estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo vinculándolo su desempeño con las causas de su rendimiento, incrementando la eficacia y la eficiencia de la organización. Esta consultoría va dirigida al sector del entretenimiento.

Palabras Clave: perfil de cargo, competencias, desempeño, comportamiento.

Justificación

Esta consultoría pretende cubrir la necesidad de las empresas ante la ausencia de definición de los perfiles por competencias para los diferentes cargos, lo cual se traduce en eventuales selecciones no adecuadas, las cuales inciden negativamente en el desempeño de las personas; obteniéndose como resultado que algunas de las tareas y funciones inherentes a los cargos no se cumplan y que las competencias requeridas para ejecutar eficientemente estas tareas no hayan sido detectadas y desarrolladas. Por estas razones se considera necesario definir los perfiles por competencias para cada uno de los cargos de la empresa.

Perfiles de cargo por competencias

El abordaje de este estudio radica en la importancia de especificar los requerimientos para el reclutamiento del personal, con base a las competencias que permiten un mayor rendimiento y adaptabilidad a un determinado cargo. Del mismo modo, concibiendo la especificación de cargos como un elemento relevante en la ejecución de las evaluaciones de desempeño y formación dentro de la organización. Dado lo anterior, se procederá en los siguientes apartados a precisar los temas fundamentales para la elaboración del presente trabajo.

En un primer momento, la selección del personal según Fernández et al. (2015) se considera un proceso, el cual es diseñado a partir de concepciones y técnicas efectivas

conforme al plan estratégico de la organización y las políticas de la gerencia de recursos humanos.

De igual modo, se concibe como una actividad estructurada y planificada que logra captar, evaluar e identificar, con finalidad predictiva, las características personales de un grupo de "candidatos" que son diferentes a otros y los convierten en más aptos a un grupo de cualidades y capacidades específicas relacionadas a los requerimientos útiles de un cargo, que llevan a un desempeño eficaz y eficiente de una actividad profesional (Ansorena, 1996).

Es importante resaltar que un puesto hace referencia según Ansorena (1996) “al conjunto de retos profesionales y roles o papeles que un determinado profesional debe desempeñar en la organización, para conseguir una serie de resultados deseables o para eliminar o minimizar otros indeseados” (p. 40).

Para ello, se opta por realizar un trabajo exhaustivo para el entendimiento del origen y el objetivo de un puesto, en pocas palabras, para qué fue diseñado el cargo, y de qué forma contribuirá a que se alcance la meta propuesta por la organización. Para poder llegar a tal punto, se debe partir de la identificación de los requerimientos de dicho puesto, los cuales permiten a las organizaciones dar respuesta a las siguientes preguntas (Peña Serna, 2005):

- a. ¿Qué se debe hacer en este puesto, este puesto permite lograr la meta de la organización?
- b. ¿Cómo se deben ejecutar las funciones?
- c. ¿Qué conocimientos específicos son necesarios para desempeñar dichas funciones?
- d. ¿Qué actitudes, habilidades y conocimientos son requeridos?

Dicha identificación de los requerimientos o descripción del puesto, se considera un eje central para comenzar el proceso de selección, en el cual, resulta indispensable contemplar otros objetivos, como lo son los siguientes: definir las necesidades reales,

definir los perfiles, evaluar la cultura interna organizacional, conocimiento del equipo humano de integración, generar la confianza básica, diseño de la convocatoria y las técnicas a ejecutar para dicha descripción (Ansorera, 1996).

Fernández, et al. (2015) señala que la construcción de los perfiles de cargo se vuelve fundamental en el manejo de la gestión organizacional. Entendido como un documento donde se expone de manera específica las características o competencias necesarias requeridas por una persona para un determinado puesto y, puntualiza en la relación de los objetivos estratégicos y objetivos con las capacidades del personal para así alcanzar su mayor potencial dentro de la organización.

Ese perfil denota un lenguaje de resultados puntuales y no comprende ni describe en su totalidad todas las funciones y actividades a realizar dentro del puesto, más bien, se enfoca en elementos cruciales (Fernández, et al., 2015). Lo cual concuerda con Hoyos (2012) dado que, propuso que los perfiles de cargo tienen como finalidad proporcionar información relevante al mercado laboral, particularmente, cuando se trata de empresas que se encuentran en proceso de reclutamiento de personal efectivo para ocupar un rol específico.

Dado lo anterior, es pertinente nombrar la Norma ISO 9001: 2000 la cual regula la gestión de recursos humanos e incita a las organizaciones a partir de su certificación a un constante trabajo en el cumplimiento de sus ocho (8) estándares de la calidad (enfoque al cliente, liderazgo, participación, enfoque basado en proceso, enfoque de sistemas, mejora constante, enfoque basado en hechos y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor) y a una mejora habitual de su desempeño y expansión hacia el camino que toda organización con noción competitiva debe alcanzar, partiendo en especial de la calidad de los empleados que trabajan para ellos (Bonilla, 2010).

De igual modo, esta norma impulsa la aparición de cualidades organizacionales como lo son la responsabilidad, autoridad, equilibrio, estabilidad, flexibilidad, límite o alcance de control, la supervisión y la comunicación (Coba, Carrión, Pérez, & Ibarra, 2020). Con el fin de promover una gestión más estructurada dirigida al crecimiento de la

organización por medio del desempeño y calidad de sus miembros y productos/ servicios, para así, obtener beneficios económicos y productivos generando un impacto en la micro o macroeconomía.

Dado lo anterior, entra en juego lo que se ha denominado la gestión de los recursos humanos enlazado al modelo por competencias. Entendido de acuerdo a Delgado Bohórquez (2009) como un sistema que conduce al departamento de Gestión Humana a dirigir los procesos básicos de los miembros de la organización, estableciendo los comportamientos que evidencien la capacidad en el contexto práctico y experiencia en un determinado sector laboral.

En ese orden de ideas, es relevante utilizar “estrategias y acciones orientadas al diseño, elaboración, implantación y mantenimiento de mecanismos, herramientas, prácticas y/o acciones que permitan la identificación, coordinación, monitoreo, control y mejora de los principios de la calidad asociados a los sistemas de gestión de recursos humanos” (Bonilla, 2010, p. 60).

González (2002) aclara que, la gestión realizada con base a las competencias ha venido adquiriendo gran importancia organizacional a nivel mundial, debido a que, a diferencia de los enfoques tradicionales los modelos basados por competencias son prácticos y conductuales, permitiendo un nivel más operativo y focalizado en los resultados del negocio por medio de las capacidades fundamentales de los miembros. Convirtiéndose en una necesidad actual de gran relevancia para el ámbito laboral, ya que la caracterización del puesto les provee elementos esenciales para un mejor desempeño en la organización a la cual el empleado presta sus servicios.

Sin embargo, Hoyos (2012) ha evidenciado que a lo largo del tiempo las organizaciones no conforme a los modelos de selección que se han desarrollado, siguen basando sus gestiones de reclutamiento en el diseño tradicional de perfiles de cargos haciendo mayor énfasis en las funciones a desempeñar o desarrollar por los trabajadores (Coba et al, 2019), dejando de lado otros aspectos que permiten sintetizar la totalidad de las necesidades del cargo.

De igual forma, la importancia de la gestión de recursos humanos por competencias se debe a su utilidad y eficacia haciendo posible la identificación, la formulación, el desarrollo y la implementación de las competencias personales que la empresa solicita para lograr una mayor productividad laboral. Dicha gestión se ha concebido parte crucial de la estrategia de competitividad del negocio, puesto que, tiene en cuenta de manera integral la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y, por último, la comportamental, que conduce al logro de los intereses propuestos por la empresa (Moreno, Pelayo & Vargas, 2004).

Lo antes descrito, coincide con la afirmación propuesta por Camacho Tobos & Pineda Guardiola (2016) que a mayor integración se evidencie en los equipos de trabajo y más se utilicen las capacidades de cada miembro, habrá un fortalecimiento general en la empresa de acuerdo a los nuevos retos que impone el mercado actual.

Siguiendo lo anterior, Pereira, Gutiérrez, Sardi & Villamil (2008) enfatiza que la incorporación del modelo con base a las competencias se debe considerar como un sistema estructurado, lo cual ha sido minoritariamente contemplado, y que según su estudio se debe a su novedad y, especialmente, por la exigencia a nivel profesional en el sector de gestión de recursos humanos que dicho proceso contempla.

Delgado Bohórquez (2009), por su parte, expone que la decisión de la implementación del modelo por competencias para lograr perfiles de cargos eficaces depende de múltiples factores para su ejecución. Entre ellos está, el tamaño de la organización (pequeña, mediana, grande), nivel de compromiso del área de gerencia, tiempo de ejecución del proyecto, problemas que permite solucionar el modelo, potencial del talento humano, clima y cultura a nivel organizacional, así como el presupuesto que se dispondrá para su ejecución.

Definición de competencias

Por otro lado, y dado el interés del presente trabajo enfocado a la realización de perfiles de cargo con base a las competencias. Entendido como un modelo integral que permite el proceso de selección más eficaz y acorde a lo que se está buscando para desempeñar un cargo especificado. Se procederá en los siguientes apartados a especificar algunas definiciones que han surgido en relación al concepto de competencia y como este se ha transformado conforme a las necesidades, dando respuesta a una noción más integral de dicho concepto. Seguidamente, se precisará en los modelos con base a las competencias en el ámbito organizacional que se han diseñado para realizar un procedimiento de reclutamiento o evaluación de desempeño eficaz.

McClelland (1973) en la Universidad de Harvard, quien logró identificar que las pruebas tradicionales (psicométricas y de personalidad) para la evaluación del desempeño no funcionaban como predictores para el éxito en el ámbito laboral (citado en Florencia, Delgado & Lavado, 2012). Por su parte, definió las competencias “como pensamientos y/o comportamientos de una persona que hace que su *desempeño sea superior* comparado con el desempeño promedio” (McClelland, 1973 citado en Florencia, Delgado & Lavado, 2012, p. 123).

De igual forma, Spencer y Spencer, (1993) las definió como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un *rendimiento efectivo* o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios” (citado en Vargas, 1993, p. 4).

Por su parte, Wordruffe, (1993) concibió a las competencias como “una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente” (citado en González, 2002, p. 2). Lo anterior, es soportado por Ojeda & Hernández (2012), ya que precisó que el término de “competencia” hace referencia a la capacidad efectiva conducida a ejecutar de manera óptima una actividad laboral totalmente identificada.

Tomando en consideración dicha conceptualización en relación al término de competencia específicamente en el ámbito laboral. El informe registrado por Tuning, refiere que las competencias son catalogadas como cierta combinación de atributos (en

relación al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidad) que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona está en la capacidad de desempeñarlos (González & Wagenaar, 2003). De igual forma, el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (2003), las define como “la habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes” (citado en Zambrano, 2007, p 150).

Tejada (2013) a igual que las anteriores definiciones, las describe como el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes entrelazados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a partir de la experiencia (formativa y no formativa), no obstante, hace énfasis que dichas capacidades le proporcionan a la persona las bases fundamentales para la resolución de problemas específicos, permitiendo observar su capacidad autónoma y flexible en contextos particulares.

Lo anterior coincide Sandoval et al. (2010), los cuales entienden las competencias como “el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral” (p, 10).

De igual forma, Alles (2009) define las competencias como “comportamientos observables que conducen a un desempeño exitoso en un determinado puesto laboral, no obstante, enfatiza en la relevancia de evaluar las características de personalidad que subyacen a dichas acciones, las cuales varían a las solicitadas por las empresas y/o mercados” (p, 24). No obstante, a diferencia de las otras definiciones hace un especial énfasis en las características de personalidad que subyacen a los comportamientos de los miembros requeridos en una determinada organización.

Clasificación por competencias. Antes de precisar en los tipos de competencias, resulta pertinente aclarar los componentes que las conforman. Siendo estos, en primer lugar, los saberes. Para ello, Santoro Franco (2008) puntualiza que un saber “implica el ejercicio de una práctica reflexiva, comprometida, con sentido, con intencionalidad. Los saberes producen conocimiento, porque toman sentido, permiten y requieren una acción

activa y consciente del sujeto de acción sobre sus circunstancias” (como se citó en Pidello & Pozzo, 2015, p. 46).

Dado lo anterior, en la literatura se evidencia usualmente tres tipos de saberes (Castillo Clavero & Abad Guerrero, 2004):

- a. Saber (conceptual): disponer de los conocimientos técnicos necesarios para una determinada actividad.
- b. Saber hacer (procedimental): son aquellas capacidades que permiten aplicar y emplear los conocimientos adquiridos a partir de la ejecución de las habilidades y destrezas adecuadas para llegar a un propósito.
- c. Ser (actitudinal): adoptar actitudes y desarrollar un buen comportamiento conforme a la normatividad establecida a nivel organizacional. Está ampliamente relacionado al componente motivacional.

Debido a lo anterior, es necesario especificar la existencia e importancia del poder hacer, el cual indica el disponer de los recursos necesarios para poder llevar a cabo una tarea (Castillo Clavero & Abad Guerrero, 2004). Asimismo, este autor señala que no solo resulta de vital importancia los saberes antes descritos si la persona no cuenta con los elementos o recursos necesarios para desempeñar sus funciones acordes a los requerimientos y objetivos del puesto.

Conjuntamente a los saberes, las competencias están conformadas por múltiples atributos que se diferencian entre sí, se ha identificado los siguientes:

- a. Habilidades: de acuerdo a Bruner (1997) son definidas como la forma de relacionarse con las cosas, es una capacidad que conduce a la persona a resolver ciertos eventos que el ambiente le plantea. Las habilidades se acoplan a los conocimientos de la persona para ejecutarlas (citado en Zambrano, 2007). De igual forma, la revista Ciencias (2017) la define como la capacidad para realizar determinadas tareas o actividades.
- b. *Conocimientos*: se refiere a un conjunto sistematizado de información direccionados a la resolución de un problema. Así, el *saber* es el grupo de conocimientos

que producen una evocación constante de recuerdos de los conocimientos adquiridos a lo largo del ciclo vital (Zambrano, 2007).

c. *Aptitudes*: indica la facilidad, autonomía, ocurrencia, intuición, confianza e imaginación necesaria para poder ejecutar un tipo de tarea o actividad determinada. También se concibe como una disposición innata o potencial natural de la persona, supone cierta provisión o materia prima en el desarrollo de las destrezas o habilidades.

d. *Actitudes*: predisposición a actuar antes de ejecutar un comportamiento, influenciado por algún componente de carácter personal. Está relacionado con lo afectivo, cognitivo y conductual (Zambrano, 2007). Del mismo modo, las actitudes impulsan, orientan y condicionan la conducta, posibilitando la formación de los rasgos de la personalidad (Ciencias, 2017).

e. *Valores*: se concibe como aquel acto humano, de ejecución consciente y libre en un nivel racional. Se considera que los valores morales perfeccionan al ser humano: el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la comunicación y solidaridad (Zambrano, 2007) llevando a la persona a tener una paz interna por su actuar alejado del dañar o transgredir a los demás. Esto concuerda con la revista Ciencias (2017), debido a que, también se considera como una cualidad por la que una persona o cosa debe ser valorada por el simple hecho de existir.

A partir de las definiciones relacionadas al concepto de competencia y a los saberes que conforman a cada categoría de competencias, se han diseñado ciertas clasificaciones. Según el Ministerio de Educación Nacional (2014), se puede evidenciar dos competencias generales que se adquieren a lo largo del ciclo vital, especialmente, en la educación básica y secundaria, y otra que se desarrollan en la formación técnica o profesional, siendo las siguientes:

Competencias básicas. Son características vinculadas al pensamiento lógico matemático y a las habilidades comunicativas, que conjuntamente forman la base para dominar y aplicar el conocimiento científico desglosado de las diferentes disciplinas, tanto sociales como naturales. Permitiendo a la persona identificar e interpretar el mundo que le rodea desde una perspectiva personal, laboral, cultural y social.

Competencias ciudadanas. Se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que resultan relevantes para que las personas puedan desempeñarse con eficacia y productividad en el ambiente social, de igual forma permitiendo el bienestar común.

Competencias laborales. Estas competencias eventualmente se han clasificado en generales y específicas.

Competencias laborales generales. De acuerdo al Ministerio de Educación Nacional (2003), se caracterizan por no estar relacionadas a “una ocupación en especial, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender” (p,8). De igual modo, son consideradas como parte fundamental en el ámbito laboral (Ministerio de Educación Nacional, 2003), estas proporcionan a la persona en una empresa los móviles para trabajar en equipo en la toma de decisiones ante la presentación de un problema, empleándolas en la resolución de la dificultad.

Por su parte, el Ministerio de Educación Nacional (2003) hace énfasis en las competencias genéricas, las cuales están conformadas por las siguientes categorías:

- a. Intelectuales: se refieren a las condiciones intelectuales relacionadas a procesos cognitivos básicos y superiores como lo son: la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la flexibilidad cognitiva (adaptación al cambio), la planificación, toma de decisiones y la capacidad de crear.
- b. Personales: precisan en aspectos que les permiten a las personas actuar adecuada y de manera asertiva en un entorno productivo, brindando sus talentos y generando potencialización de los mismos en el marco comportamental, establecido por las normas sociales. En esta categoría se incorpora la inteligencia emocional y los valores morales.
- c. Interpersonales: son aquellas capacidades que le permiten a la persona trabajar en equipo, solución de conflictos, liderazgo y proactividad en sus interacciones

interpersonales en un contexto donde yace la actividad constante para generar un producto.

d. Organizacionales: son las capacidades que le permiten a la persona gestionar recursos e información.

e. Tecnológicas: son aquellas capacidades que permiten reestructurar e innovar aspectos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y objetos) con el objetivo de hallar soluciones prácticas. En esta categoría se contempla las competencias informáticas y la habilidad de identificar, adaptar y apropiarse de las tecnologías actuales.

f. Empresariales o para la generación de empresa: son capacidades que posibilitan a una persona a crear, liderar y sostener unidades de negocio por sí mismo, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, diseño de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Por su parte, Spencer y Spencer (1993) recolectan seis categorías de competencias genéricas que resultan pertinentes en el proceso de selección de los personales efectivos requeridos en sector laboral (citado en Gil, 2007), siendo las siguientes:

a. Competencias de desempeño y operativas: estas competencias enfatizan en la orientación al resultado, focalización en el orden, calidad y perfección, iniciativa, recolección de información que contribuyan a su aprendizaje.

b. Competencias de ayuda y servicio: estas precisan en la sensibilidad en las relaciones interpersonales, así mismo, de la capacidad en la orientación al cliente.

c. Competencias de influencia: se refieren a la capacidad de persuasión e influencia, construcción de relaciones y conciencia planificadora en la consecución de los objetivos planteados.

d. Competencias directivas: sintetiza la capacidad de la persona en el desarrollo de los otros, actitudes de mando (comunicación asertiva), de igual forma, la construcción de relaciones en el ámbito laboral.

e. Competencias cognitivas: estas se refieren al análisis lógico matemático, pensamiento conceptual, así mismo, capacidades en torno a conocimiento técnicos, profesionales y directivas.

f. Competencias de eficacia personal: son recursos personales que conducen al autocontrol, confianza en sí mismo, capacidad de adaptabilidad ante los cambios generados en el ambiente organizacional.

AAES (2019) citado en Coba et al. (2019), por su parte, siendo una clasificación más actual propone las siguientes competencias genéricas:

a. Competencias personales efectivas: estas involucran las habilidades interpersonales, integridad, profesionalismo e iniciativa, adaptabilidad y flexibilidad, confianza y confiabilidad y aprendizaje permanente.

b. Competencias académicas: estas involucran la lectura, escritura, matemáticas, ciencia y tecnología, comunicación, pensamiento crítico y analítico y habilidades computacionales.

c. Competencias laborales: están conformadas por el trabajo en equipo, enfoque hacia los clientes e involucrados, planeación y organización, resolución y prevención de problemas y tomas de decisiones, descubrir y desarrollar oportunidades, programación y coordinación, fundamentos empresariales, entre otras.

Competencias laborales específicas de acuerdo al Ministerio Nacional de Educación (2014) estas se desarrollan en la formación media técnica y en la educación superior.

Son requeridas en el ámbito laboral para lograr un mejor desempeño en las funciones que caracterizan a una ocupación determinada en el sector productivo.

Siguiendo lo anterior, una ocupación se entiende como un grupo de puestos de trabajo, cuyo desempeño necesita competencias similares para obtener los resultados previamente planificados en el entorno organizacional (Ministerio Nacional de Educación, 2003).

El tenerlas indica la propiedad y dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes esenciales en pro al cumplimiento de los logros del puesto, así mismo,

incrementan la consecución de los intereses organizacionales (Ministerio Nacional de Educación, 2003).

Asimismo, las competencias no son tan fácilmente transferibles a otros ámbitos laborales como; la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras (Pereira et al., 2008). Debido a que, resulta necesario el saber, el saber hacer y el ser para poder llevar acabo determinada función.

Por su parte, el SENA (2003) diseñó la Clasificación Nacional de Ocupaciones, donde identificó 450 ocupaciones clasificadas en múltiples disciplinas (citado en Ministerio Nacional de Educación, 2003); finanzas y administración; ciencias naturales y aplicadas; salud; ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales; arte, cultura y deporte; ventas y servicios; explotación primaria y extractiva; oficios, operación de equipos y transporte y, por último; procesamiento, fabricación y ensamble (citado en Ministerio Nacional de Educación, 2003). Dando paso a caracterizar a cada una de las capacidades que contemplan cada área y así aumentar la selección del personal más idóneo para desempeñar funciones asociados a sus diferentes saberes.

Alonso- Jiménez et al. (2008) a diferencia del nombre de competencia intelectual propuesta por la clasificación anterior, específicamente en la genéricas, la concibe como “competencia cognoscitiva”, la cual logra integrar y movilizar diversos recursos diferenciales a partir de la activación y control de los procesos a nivel intelectual, que le proporcionan a la persona la capacidad como sujeto conocedor gestionar, construir y utilizar el conocimiento adquirido en diversos ámbitos, teniendo como finalidad dar soluciones eficaces a problemas en el contexto de su formación o desempeño a nivel personal y profesional.

La competencia profesional implica el esfuerzo por la interpretación y el análisis, comparación de hipótesis y el paso hacia la creación. La competencia es posible siempre y cuando la persona participe en un contexto, actualizando y empleando los saberes aprendidos, a partir de los cuales deja ver ciertos dominios idóneos y, de acuerdo a su experticia (Bonilla, 2010).

En otro lugar, las competencias antes descritas, también se pueden distinguir como competencias técnicas y directivas (Castillo Clavero & Abad Guerreño, 2004). Las primeras son entendidas como aquellas cualidades que demanda un puesto determinado y suelen alcanzar altamente condiciones que requieren de habilidades, conocimientos o aspectos específicos para el desarrollo de una actividad, un ejemplo ilustrativo, “es el dominio del cálculo de estructuras en alguna ingeniera o el saber interpretar un balance contable en administración de empresas”. Por su parte, las segundas se refieren a “comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, son más genéricas” (Castillo Clavero & Abad Guerreño, 2004, p. 31).

Según Cardona y Chinchilla (1999) en las competencias directivas se contemplan las siguientes (citado en Patrón Cortés & Barroso Tanoira, 2015):

a. Estratégicas: suponen la habilidad estratégica de un empleado y a la asociación con el ambiente externo de la empresa, las cuales permiten resultados a nivel monetario. Implica ciertas variables: a) visión de negocio; b) resolución de problemas; c) gestión de recursos; d) orientación al cliente; e) red de relaciones efectivas; y f) negociación.

b. Intrategicas: se refiere a la capacidad ejecutiva y de liderazgo de acuerdo al clima interno de la empresa, y conduce a desarrollar a los miembros e intensificar su compromiso y confianza con la organización para desempeñar un rol. Por lo cual, involucra las siguientes competencias fundamentales: a) comunicación; b) organización; c) empatía; d) delegación; e) coaching; y f) trabajo en equipo.

c. Eficacia personal: especifican los hábitos básicos de una persona y la relación entre sí misma y su ambiente. Tiene en cuenta las siguientes variables: a) Proactividad; b) Autogobierno; c) Gestión personal; d) Desarrollo personal.

Alles (2009), por su parte, diseñó la siguiente clasificación enfatizando que se emplean en función del plan estratégico de cada organización:

a. Competencias cardinales: son aquellas capacidades fundamentales que deben caracterizar a todos los miembros de la organización.

b. Competencias específicas: para ciertos conjuntos de empleados, con un corte vertical, por departamento y, además, con un corte horizontal, por funciones. Habitualmente, se combinan ambos conjuntos.

Por su parte, Eamoe (1995) evaluó ciertas habilidades puntuales con el fin de definir ciertos perfiles de cargos. Las cuales clasificó en procesos principales, sugiriendo que forman el sustento de la función organizacional y el origen de los resultados de los miembros en sus puestos de trabajo, siendo los siguientes (citado en Ojeda & Hernández, 2012):

- a. La comunicación interpersonal, es aquel proceso que permite desarrollar y transmitir información para alcanzar los resultados.
- b. El proceso de auditoría y liderazgo, el cual implica la búsqueda y obtención de personal con talento y el desarrollo de las personas con la iniciativa de colaborar.
- c. La capacidad de gestionar los recursos de la empresa por parte de los miembros, ya que mejora los insumos económicos, materiales y de administración del tiempo.
- d. Los componentes cognitivo- conceptual indicando la capacidad que contemplan los miembros para la resolución de los problemas eventuales del entorno laboral y al tiempo que dedican a las acciones necesarias de acuerdo al evento.

Dando cierre a las múltiples clasificaciones, se puede enfatizar que las competencias genéricas se sitúan en el “saber estar” y el “saber ser”. En cambio, las específicas se relacionan más en el “saber profesional”, el “saber hacer” y el “saber guiar” el hacer de otras personas (Pidello & Pozzo, 2015).

Así mismo, las clasificaciones que se han diseñado en relación a las competencias en la gran mayoría difieren en la denominación, ya que generalmente las dividen en aquellas que son esenciales en un entorno laboral y que son adquiridas en diferentes etapas del desarrollo, mientras que las otras son desarrolladas a partir de una formación, ya sea técnica o profesional.

Beneficios de las competencias. En los apartados anteriores se realizó una conceptualización de las competencias, ahora es de gran importancia especificar los beneficios que giran en torno a ellas. Para ello, Varela (2003) en su revisión identifica las siguientes: mejoran el desempeño individual en la organización, vinculan a las personas con las metas de la organización y sirven para orientar el desarrollo de las mismas. Así mismo, su identificación resulta relevante en la creación de perfiles para un puesto o rol dentro de la empresa.

Del mismo modo, las competencias son utilizadas en la práctica gerencial como un criterio que debe lograr cada miembro de la empresa con el objetivo de mejorar su desempeño dentro de la misma. De acuerdo a dicha afirmación, las competencias construyen indicadores de comparación. El empleado se evalúa por medio de la relación con una determinada competencia y dado el caso de no cumplir con el resultado requerido, se identifica una brecha, la cual permite hallar las deficiencias que separan al miembro de un buen desempeño (Varela, 2003).

Modelos para la gestión por competencias.

Es importante resaltar que se han diseñado múltiples modelos para la gestión por competencias, no obstante, no existe un método absoluto para la identificación y evaluación de las competencias, debido a que la utilización varía y depende de cada organización (Becerra & Campos, 2012).

De igual manera, la pertinencia en la aplicación de un determinado modelo necesita la evaluación de ciertos factores, principalmente porque los modelos con base a las competencias pueden ser útiles para un tipo particular de organizaciones, ya que pueden ser pertinentes para aquellas que poseen un óptimo grado de especialización en la gestión de recursos humanos, no obstante, puede presentarse como un problema en los casos donde se evidencie ciertas falencias en el manejo profesional ejercido por el departamentos de los recursos humanos. De igual forma, porque hay ausencia de

reconocimiento de la importancia que merecen las personas, ya que asegurarse de un reclutamiento pertinente para un cargo se vuelve una ventaja comparativa en sus negocios, generando un impacto positivo en la productividad y competitividad del negocio a largo plazo (Pereira et al., 2008).

Dado lo anterior, se abordarán en los siguientes apartados los modelos de perfiles de cargos con base a las competencias más representativas a lo largo de la historia. Concibiendo las competencias como un elemento gerencial relevante en el área de recursos humanos, transformándose en un móvil dirigido a aumentar el rendimiento laboral y la motivación de sus empleados.

Modelo conductista. Este modelo está enfocado en el personal que realiza bien sus actividades y que sus resultados se acoplan a lo esperado por la organización. Con el fin de determinar sus características y sus competencias para poder realizar una definición adecuada para un puesto. Este tipo de análisis permite establecer las competencias claves, ya que tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento eficaz de la organización, ya que el interés específico es buscar las competencias que caracterizan al puesto (Mertens, 1996).

De igual manera, Mertens definió las competencias como la “capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto determinado”. De tal modo que, a partir de ellas, los cargos son definidos por medio de las características personales de aquellos que serán seleccionados. De acuerdo a esta corriente de pensamiento, las competencias pueden ser clasificadas en competencias efectivas y competencias mínimas (Mertens, 1996).

De igual forma, el modelo anterior precisa en las siguientes competencias (Zambrano, 2007):

- a. Competencias personales: actitudes, conductas, valores, preferencias, noción de logro, ciudadanas, preocupación por la calidad, orientación al cliente.
- b. Competencias técnicas: uso de herramientas, lectura de instrumentos, operación de sistemas de fabricación y control, entre otras.

Así mismo, David McClelland se enmarcó en la corriente conductista en el año 1973, este autor concibió las competencias como, aquellas conductas observables del personal en el ámbito laboral. Precizando en un modelo de gestión por competencias, tomando como elemento clave la motivación humana. Enfatizó que, a partir de ese impulso inherente, el ser humano manifiesta intereses profundos y constantes que lo lleva y orienta constantemente hasta cumplir sus metas, no obstante, para poder alcanzar su objetivo es necesario definir los comportamientos que más fácil le permitan obtener aquello que desea. Afirmó que, el ser humano es capaz de desarrollar habilidades e intereses los cuales pueden reflejar el éxito de su desempeño a nivel laboral (Medina, Ordoñez, Pachón & Sánchez, 2013).

McClelland identificó y definió tres relevantes sistemas que según los estudios realizados manejan el comportamiento humano, convirtiéndose en componentes de análisis e interpretación puntuales para las áreas de administración de personal, que señala la importancia de realizar planes y programas que relacionen múltiples elementos, así mismo, que generen un impacto. Para ello, clasificó: los logros como motivación; el poder como motivación; la pertenencia como motivación (Medina et al. 2013), interpretándolos como aspectos cruciales en el rendimiento laboral del personal.

McClelland precisó que todas las competencias se pueden tanto adquirir como potencializar (pasar de un nivel menor a otro mayor), pero no de forma inmediata, como realizar un curso de formación sobre una temática específica. Sino que, requiere de experiencia práctica. Así mismo, refirió que los perfiles de cargo llevan asociados una lista de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles de exigencia y su debida caracterización (Valencia, 2005).

Siguiendo esa línea, Spencer y Spencer (1993) concibió las competencias como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Citado en Becerra & Ramos, 2012). Así que, optaron por desarrollar un modelo denominado iceberg, el cual hace énfasis en ciertos aspectos que influyen en las conductas que conducen a

lograr un desempeño exitoso. Dicho modelo aborda la existencia de variables observables y no observables que intervienen en el comportamiento en el ámbito organizacional, estas se caracterizan por (Becerra & Campos, 2012):

Variables observables:

- a. Habilidades: es entendida como aquello que una persona sabe hacer bien “no puedo” o “puedo”.
- b. Conocimientos: Hace referencia a lo que esa persona sabe de un área particular “no sé cómo” o “sé cómo”.

No observables:

- a. Valores/Roles sociales: Es entendida como la imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que evalúa como importante de hacer o ser “no lo veo importante o apropiado” o “es lo correcto de hacer para mí”.
- b. Autoimagen: Se refiere a la forma en que una persona se ve a sí misma. “no soy yo” o “soy yo”.
- c. Rasgo: Un patrón de conducta constante. “no lo hago naturalmente o habitualmente” o “lo hago naturalmente o habitualmente”
- d. Motivos: Ideas y preferencias naturales y consistentes que llevan y mueven la persona a realizar una determinada acción (Fundación Chile, 2004). “no lo disfruto” o “lo disfruto”.

Modelo Funcionalista. Este modelo nace de la necesidad de adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral (Mertens, 1996). Del mismo modo, toma como referente principal los resultados, para ello, las competencias son diseñadas a partir de un análisis de las funciones y de los resultados que una persona debe conseguir; por lo cual, los requerimientos trascienden el saber y el saber hacer debido a que, el empleado se debe encontrar en la capacidad de desempeñar actividades asociadas al puesto de trabajo en múltiples contextos laborales y, dando respuesta a los estándares de calidad del cargo (Charria, Sarsosa, & Arenas, 2011).

Así mismo, este modelo concibe las competencias como el “Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación”. (Fernández, 2005 citado en Becerra & Ramos, 2012).

Modelo Constructivista. De acuerdo al énfasis de los modelos anteriores, este consideró una visión integradora. El cual concibió las competencias como aquellas “Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (Tobón, 2006. pág. 20). Sin embargo, no solo tuvo en cuenta las competencias con las que cuenta una persona, sus capacidades y los objetivos en el ámbito laboral, sino también le dio importancia al contexto socio laboral en el cual la persona se encuentra en constante interacción; siguiendo esta línea, las competencias se construyen a partir de un proceso de aprendizaje, empleándolas cuando existen ciertas dificultades en el modo de operar del trabajo (Pavié, 2011), lo cual le permitirá emplear las estrategias idóneas para su resolución.

Dado lo anterior, Becerra & Ramos, (2012) realizaron una conclusión general del propósito de cada uno de los modelos anteriormente citados. En relación al conductista su énfasis está en el mejor desempeño, específicamente enfoca la competencia en las cualidades de la persona, permitiéndole a la organización una mayor productividad al recibir los mejores resultados del rendimiento del personal. De acuerdo al funcionalista, este en un primer momento parte de la formulación de la pregunta ¿Qué se debe hacer para que se obtenga?, por consiguiente, tiene cuenta las normas de competencia, las cuales están enfocadas en los requerimientos de las actividades a realizar. Por último, el modelo constructivista, donde toma en consideración lo que la persona es capaz de hacer, del mismo modo, tiene en cuenta las actitudes y la conducta relacionada con el conocimiento, habilidad y destrezas, esto desde una perspectiva integral.

Enfoque de Claude Lévy- Leboyer. Es importante resaltar que, este autor es considerado uno de los más grandes exponentes del enfoque francés, el cual, debido a su postura se puede asociar al modelo constructivista. Debido a que su interés se centra en

una perspectiva más integral de lo que caracteriza a una persona, además, se concentra en el actuar como factor supervisor en relación a las competencias específicas de cada persona y el esfuerzo evidenciado de la organización en brindar, mantener y garantizar las condiciones adecuadas para un desempeño óptimo en el contexto organizacional (Escobar, 2005).

Claude Léby- Leboyer por su parte, diseñó un esquema integral concibiendo las competencias como un conjunto de conocimientos y experiencias laborales específicas (aptitudes y personalidad + experiencias+ competencias + competencias + misiones + rasgos de personalidad). De manera concreta, este enfoque resalta que las competencias son producto de las experiencias personales, no obstante, estas se desarrollan por medio de la presencia de las actitudes y rasgos de personalidad (características personales). Por tal motivo, no solo se debe considerar las competencias existentes en el proceso de selección del personal, sino también dichas actitudes y rasgos de personalidad conducen a la persona seleccionada a adquirir nuevas competencias con base a su experiencia. Así mismo, la identificación de dichos elementos le permite llevar a cabo misiones profesionales concretas (Levy, 2000).

Como se ha podido evidenciar, los apartados anteriores recalcan los modelos que han nutrido de manera fehaciente la construcción de perfiles de cargos de acuerdo a las competencias necesarias para cumplir de manera satisfactoria los requerimientos del mismo.

Los intereses de algunos enfoques pueden estar más centrados en los contenidos del cargo y, el otro en las personas que lo desempeñarán; uno puede estar más ligado a las competencias generales y el otro por su parte a las competencias específicas. Sin embargo, llegan a un punto en el cual convergen y es en la estimación que le trasmite los test o los múltiples recursos empleados para el éxito profesional o a nivel organizacional que puede otorgarles dichas técnicas (Escobar, 2005).

Es importante resaltar que (Escobar, 2005), independientemente de las diferencias evidenciadas en un modelo o un enfoque a otro, concuerdan en ver las competencias como

alternativa para obtener mejora en el desempeño labor, del igual modo, en la competitividad a nivel organizacional.

Técnicas empleadas

Hay múltiples técnicas que se han desarrollado para evidenciar las competencias requeridas en un cargo, Valencia (2005) por su parte ha resaltado las siguientes en su estudio:

El panel de expertos. Está enfocada en la transformación de los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en consideración aspectos sociopolíticos, económicos, tecnológicos, entre otros en forma de comportamientos necesarios para lograr un desempeño victorioso de la persona. En pocas palabras, se reúne un número de personas conocedoras de manera global de la empresa, y se centrarán en identificar las competencias que realmente logran que los empleados posean un desempeño superior.

Entrevistas. Estas son ejecutadas a partir de interrogatorios, realizados a partir de situaciones de incidentes críticos que ha vivenciado una muestra representativa de empleados del cargo, permitiendo recolectar información sobre las competencias utilizadas en el puesto de trabajo. Para ello se debe tomar en consideración, dos grupos de personas, el primer grupo debe coincidir con un rendimiento superior, y el otro grupo con un rendimiento medio. Dichas estrategias nos permiten precisar en las competencias y la manera en que éstas se ejecutan en un puesto de un trabajo.

Entrevistas focalizadas. Consiste en evidenciar el nivel de desarrollo de las competencias de una persona a partir de un cuestionario estructurado, lo cual permite recoger la mejor predicción en cuanto a si el evaluado se apropia o no de las competencias necesarias en el cargo. Parte de la afirmación de si una persona ha estado en la capacidad de realizar un comportamiento en el pasado, en situaciones semejantes, podrá ser un

predictor que le permitirá al entrevistador la noción de que podrá volverlo a repetir (Valencia, 2005).

No obstante, el entrevistador deberá formular preguntas claras con relación a las competencias que desea evaluar. Pueden ser preguntas enfocadas a recolectar información acerca de autocontrol emocional, administración de información, comportamiento ético, habilidades de organización y comunicación persuasiva y eficaz. Precisando ampliamente en factores comportamentales que le permitan la identificación de las mismas (Fernández, et al, 2015).

Técnica de incidentes críticos. Esta técnica de corte cualitativo flexible, relativamente fácil de aplicar fue definida por Flanagan (1954) como un grupo de procedimientos que permiten recolectar observaciones directas del comportamiento humano fundamentales en las prácticas a nivel laboral más y menos efectivas, de modo que permitan descubrir soluciones a problemas prácticos del trabajo.

Del mismo modo, se considera un proceso sistemático para agrupar las observaciones directas realizadas, debido a que, permite definir parámetros técnicos ante la presencia de múltiples incidentes que pueden estar influyendo de manera negativa el buen desempeño de una actividad específica o afectando dentro de una situación práctica en el ámbito organizacional. De igual forma, se considera relevante para la realización de evaluaciones de las competencias laborales, así mismo, para la ejecución de una práctica reflexiva con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora para lograr mayor productividad de los miembros a nivel laboral.

Lo anterior concuerda con Varela (2003), dado que precisa que la técnica se puede emplear en las entrevistas de selección para evaluar las competencias organizacionales en todos los candidatos, ya que es considerada una herramienta para la selección de personal idóneo que permite contribuir de forma efectiva a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Con el fin de abordar la entrevista basada en incidentes críticos Yáñez, López-Mena & Reyes (2011) contempla los siguientes pasos para su aplicación:

a. Inicio de la entrevista: se adecuará un ambiente con las condiciones necesarias, para luego proceder a generar una relación de confianza con el entrevistado, teniendo como fin disminuir la tensión o incomodidad que puede ocasionar la entrega de información por parte de éste. Eventualmente, el entrevistador comienza explicando de manera precisa y clara cuál es la naturaleza de la entrevista de incidentes críticos y de manera general abarca sus propósitos, del mismo modo, los beneficios que obtendrá la organización a partir de la información recolectada. Posteriormente, se enfatizará en la confidencialidad y las garantías necesarias a la persona entrevistada.

b. Centrándose en el tema: a los entrevistados se les señala que piensen en un incidente positivo o negativo indicando: descripción detallada del incidente, descripción de las conductas de los implicados en el incidente y, por último, los resultados evidenciadas en el incidente.

c. Desarrollo de la entrevista: a lo largo de la entrevista es de suma importancia precisar en la cantidad de detalles más específicos de la situación contemplada. Preguntas puntuales serían: ¿Qué exactamente sucedió?, ¿Cómo sucedió?, ¿Quiénes participaron?, ¿Qué exactamente hizo usted? Y, con propósito de determinar la importancia del incidente, después del incidente, ¿cuáles fueron las consecuencias inmediatas y a largo plazo?

d. Cierre de la entrevista: particularmente, esta finaliza cuando el entrevistado termina su narración. El entrevistador por lo general debe brindar sus agradecimientos por el tiempo y plena colaboración del participante y dando entender que la información proporcionada fue de valor. Para terminar, es de gran ayuda obtener una buena disposición del encuestado para luego si resulta necesario realizar otra entrevista y enfatizar en aspectos claves no abordados.

Evaluación de 360°. Esta técnica tiene como propósito desarrollar la valoración del desempeño y de competencias, ya que orienta al personal hacia la satisfacción de las

necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos (Pereira, 2008).

De igual forma, la evaluación de 360° generalmente se realiza cuando una empresa ha implementado Gestión por Competencias Laborales. Entendidas estas como las capacidades de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado ambiente laboral de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes para un desempeño efectivo (Pereira, 2008).

Estudios sobre perfil de cargo por competencias

En primer lugar, un estudio diseñó un modelo para el reclutamiento del personal empleando los perfiles de cargo por competencias, el cual constó de 4 fases: descripción de puestos con base a competencias, solicitud o currículum con base a competencias, entrevista con base a competencias, investigación, laboral y de referencias (Peña Serna, 2005). Plasmando y, posteriormente validando su hipótesis de “reducir la incertidumbre de que se está seleccionado a la persona idónea para el puesto idóneo, sin que ello tenga mayores complicaciones”. Debido que, el emplear este tipo de técnicas para la recolección de información el margen de error en la selección será mínimo.

Este estudio precisa que el 95% de los miembros de las empresas en sus procesos de selección de personal emplean el currículum, en la selección de operarios es la solicitud de empleo la que más se utiliza, no obstante, en ambos casos resaltan la importancia tanto de la primera como la segunda entrevista. En otro lugar, la prueba de mayor aplicación para el reclutamiento de empleados es la psicométrica y en la de operarios es la de conocimiento, lo cual indicó que luego del proceso de selección de los empleados el 82.5%, son contratados, mientras que en el caso de los operarios solo se contrata el 28.5%, eso se debe a la implementación de modelos sofisticados y con base a las competencias genéricas requeridas para el cargo a desempeñar (Peña Serna, 2005).

Siguiendo esta línea, la gestión de talentos humanos por competencias, ayuda a estandarizar el desarrollo profesional de los miembros de la organización por medio de una planificación estratégica, empezando con un modelo de gerencia en el que se considere la valoración de las competencias para cada perfil de cargo, contribuyendo al desarrollo de éstas, y el crecimiento profesional de los empleados (Sandoval et al., 2012).

Por su parte, Medina, Ordoñez, Pachón, & Sánchez (2013) en su estudio, resaltan la importancia de evaluar competencias como el trabajo en equipo, comunicación y relaciones interpersonales e iniciativa. Las cuales pueden ser evaluadas con pruebas situacionales o con entrevistas focalizadas (Fernández et al, 2015) que permitan hallar la presencia de las mismas.

Lo anterior coincide con Varela (2003), ya que resaltan la relevancia a nivel organizacional de las competencias de trabajo en equipo, compromiso, ética, y orientación a los resultados propuestos en el ámbito laboral. Enfatizando en los beneficios de aplicar el modelo con base en las competencias, puesto que, orienta las prácticas de los recursos humanos a partir de aquello que resulta crucial para poder alcanzar el plan estratégico de la empresa.

Al igual que los estudios anteriores, Robles (2012) coincide en la relevancia del trabajo en equipo, no obstante, resalta que los empresarios, de igual manera, solicitan que sus futuros colaboradores posean habilidades de comunicación, cortesía, flexibilidad, integridad, honestidad, responsabilidad, actitud positiva y responsabilidad. Debido a que, aquellas competencias predicen o aseguran el desempeño laboral y la obtención de mejores resultados en el sector laboral.

A diferencia de los estudios anteriores, los cuales resaltan la importancia de competencias genéricas en el ámbito organizacional. La investigación de Rodríguez et al. (2013) en el sector de salud pública muestra una necesidad notable de compartir un número selecto de competencias personales, interpersonales, cognitivas y de gestión de la información, conforme al carácter multidisciplinar en el ámbito de la salud pública, dado que dicha actividad implica competencias transversales eficaces conducidas a lograr

mayor flexibilidad y capacidad que dicho ejercicio profesional demanda. Por otra parte, establecen que independientemente de la profesión cada miembro debe tener competencias específicas para su área de actuación.

En los resultados arrojados, identificaron diferencias entre técnicos y directivos en el marco de competencias específicas. Debido a que, los técnicos resaltan la necesidad de mejorar las competencias en gestión de recursos humanos y materiales, por las dificultades que se presentan constantemente. En relación a los directivos, enfatizan en la necesidad de movilizar mejoras en ética profesional y organización ligados a la salud pública (Rodríguez et al, 2013).

Según el estudio de Sucre & Chirinos (2015), a partir de los modelos de gestión de perfiles de cargos se da la oportunidad de definir dichos perfiles de acuerdo a los resultados esperados por la organización, siendo un móvil para el beneficio de la productividad de cada empleado. De igual forma, permite realizar cierta “comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables” (pg. 447).

En relación a los resultados arrojados por el estudio de Montoro- Sánchez et al. (2012) sobre las cualidades y competencias requeridas de los alumnos por las empresas en sus procesos de selección, precisando en aquellas competencias adquiridas a lo largo de la formación (teóricas) y las que pueden llegar a desarrollar en determinado cargo (prácticas). Observaron una correlación media/alta entre las competencias disponibles y requeridas. No obstante, demostraron la aparición en ciertos casos de correlación baja, indicando diferencias entre el nivel de los recursos propios de la competencia por parte del alumno y la necesidad de esa competencia para lograr un desempeño adecuado y acorde a los propósitos fundamentales en el puesto de trabajo, especialmente en: capacidad de planificación y organización, capacidad de crítica, el compromiso ético en el ámbito laboral, la capacidad para trabajar bajo presión, así como para las capacidades genéricas necesarias para la resolución de problemas en dicho entorno.

Siguiendo esa línea, el estudio pudo concluir que las empresas en las que los alumnos han desempeñado su rol de practicantes resaltan las habilidades comunicativas del alumno y su compromiso a nivel ético dentro de la organización, del mismo modo, la capacidad de autonomía en el crecimiento intelectual y de adaptación a situaciones novedosas, el liderazgo, la creatividad, pensamiento emprendedor y el compromiso constante de aplicar los conocimientos adquiridos en su formación técnica o profesional a la práctica (Montoro- Sánchez et al, 2012).

En ese orden de ideas, y de acuerdo a los datos arrojados por el estudio de De la Iglesia Villasol (2011), se evidencia que, para los alumnos que desarrollarán habilidades en el ámbito laboral desde su percepción, se requiere competencias de análisis y la capacidad de síntesis, la búsqueda de información, el conocimiento en otras áreas del saber, el trabajo multidisciplinar, el aprendizaje autónomo, la adaptación a nuevas situaciones, el liderazgo y el trabajo bajo presión. Considerando de menor relevancia a las competencias relacionadas a la sensibilidad medioambiental.

Dado la importancia de basar el proceso de reclutamiento en el modelo por competencias. También resulta eficaz para evaluar el desempeño de los miembros de un cargo a partir de la caracterización del perfil diseñado. De acuerdo con Hernández (2014), expone múltiples factores que son necesarios potencializar para alcanzar un perfeccionamiento en la estrategia y en los estilos de trabajo, con el fin de buscar mejoras en el desempeño y la productividad general de la empresa, por lo cual destacaron las siguientes:

- a. Comunicar constantemente en actividades colectivas la normatividad ética y moral que condicionan su trabajo.
- b. Establecer las necesidades de aprendizaje de los miembros de la organización.
- c. Ejecutar controles enfocados a la prevención en todas las áreas de la organización.

- d. Identificar y estimular al empleado y/o área que adquieran buenos resultados laborales.
- e. Motivar al trabajador que sobresale por su atención amable, oportuna y eficaz a las frente a las del cliente.
- f. Promover los conocimientos desarrollado por los miembros en conferencias o actividades.
- g. Ofrecer oportunidades de crecimiento de personal por medio de capacitaciones o cursos necesarios para un mayor desempeño en sus funciones.

Objetivos

Objetivo General

Asesorar a las empresas en el diseño de perfiles de cargo a base en el modelo de gestión por competencias.

Objetivos Específicos

- 1. Evaluar los procesos que se están llevando a cabo actualmente en cuanto a perfiles de cargo por competencias.
- 2. Identificar y definir las competencias requeridas para cada uno de los puestos y si estas van acordes con sus funciones.
- 3. Diseñar perfiles con base en las competencias.
- 4. Diseñar diccionario por competencias.
- 5. Hacer la socialización a los empleados.

Método

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar los consumidores del servicio de consultoría sobre perfiles de cargo por competencias con el fin de posicionarlo en el mercado meta de manera competitiva.

Objetivos específicos

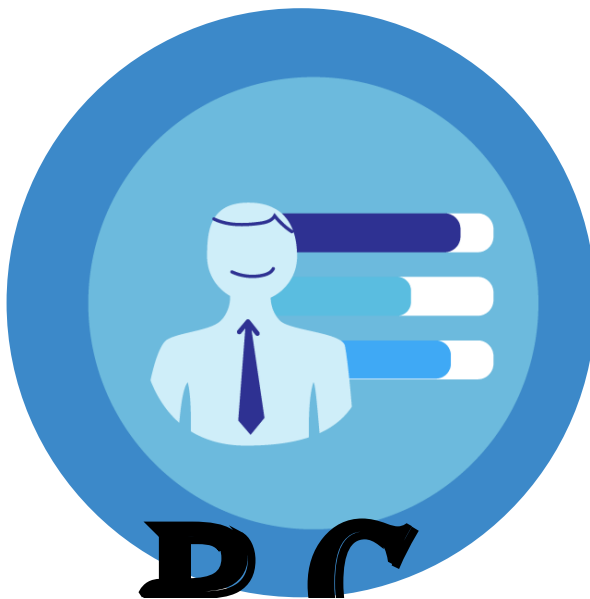
1. Identificar si las características y especificaciones del producto corresponden a las necesidades del cliente.
2. Identificar el tipo de clientes, son los interesados en nuestro servicio, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.
3. Establecer el precio apropiado para colocar nuestro producto y competir en el mercado.
4. Identificar los canales de distribución acostumbrados para este tipo de servicio y cuál es su funcionamiento.

Presentación del servicio

“P.C.C Consultores” es una empresa que se enfoca en el diseño y descripción de perfiles de cargos por competencias, con el cual se ayuda a las organizaciones a contar con la información clara y precisa sobre cuáles son sus funciones y responsabilidades, claves para el cumplimiento satisfactorio de las funciones de sus trabajadores.

Este servicio está constituido por tres fases Diagnóstico, Intervención y Seguimiento, la primera fase se centra en realizar una evaluación, revisión y análisis de los perfiles de cargo actuales en la organización e identificar posibles falencias existentes en ellos, en dado caso que la organización no cuente con nada de los perfiles, se procede a hacer la respectiva identificación de los cargos existentes en la organización; en esta fase, también nos permite evaluar si la organización cuenta o no con una diccionario de competencias y tasar su calidad. En la fase de intervención se hace la respectiva modificación de los perfiles y creación de los perfiles además de. En dado caso que la organización no cuente con un diccionario por competencias se procede a la creación del mismo. Por último, en la fase de seguimiento, nos permite ver como la organización de adapto después del proceso de intervención. Esta fase se complementa con el producto ampliado que se explica más adelante, en donde la compañía y los empleados pueden tener acceso a artículos, foros y actividades adicionales que encontraran en la página <http://www.pcc.consultores.com.co>.

Logotipo y slogan del producto



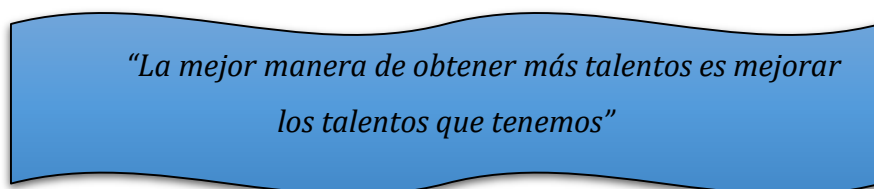


Figura 1: Logotipo y slogan del producto “P.C.C consultores”

Las siglas P.C.C significan “Perfiles de Cargo por Competencias” ya que nos especializamos en la estructuración de los perfiles de cargo por competencias y se le agrega la palabra “consultores” ya que, somos una empresa de consultoría organizacional. Nuestro slogan es “La mejor manera de obtener más talentos es mejorar los talentos que tenemos” este nace a partir de la idea de que, por medio de los perfiles de cargo por competencias, se potencia el capital humano de la organización.

El logo se puede observar a una persona que refleja ese capital humano con cual trabajaremos, al lado de esta se encuentran unas barras, que significan esas competencias que tienen y que con los perfiles de cargo vamos a potenciar lo anterior, encerrado en dos círculos de color azul de diferentes tonalidades, este color representa la confianza que le damos a nuestros clientes para brindarles un servicio de excelente calidad.

Producto Básico

P.C.C consultores es un servicio que beneficia a las organizaciones en cuanto a:

1. Entregamos a nuestros clientes un conjunto de soluciones metodológicas y modernas, para el análisis, el diseño y la documentación de los perfiles de competencia y la estructuración de cargos.
2. Mejora los procesos de reclutamiento y selección
3. Facilita la elaboración de evaluaciones de desempeño
4. Favorece la capacitación técnica de acuerdo al cargo
5. Desarrollamos destrezas para alinear las actividades de cada cargo con la estrategia organizacional y con los procesos de la empresa.

Producto Real

P.C.C consultores es un servicio constituido por tres fases relacionadas a continuación:

Fase 1: Diagnostico

Esta fase se divide en dos pasos primero, se realiza una evaluación y análisis de los perfiles de cargo actuales en la organización, en dado caso que la empresa no cuente con nada de los perfiles de cargo se procede a identificar los perfiles existentes en la organización; se ejecutara mediante una revisión documental de los perfiles, observación directa. El segundo paso es evaluar si cuentan o no con un diccionario por competencias, en dado caso que no cuenten con este, se procede hacer una evaluación de las competencias requeridas por la organización. En esta fase, se realizará una encuesta de diagnóstico a los colaboradores de la organización para evaluar si tienen el conocimiento o no de los perfiles de cargo y las competencias.

Fase 2: Intervención

El servicio tiene una duración de 6 semanas, en donde las primeras dos semanas se hará toda la identificación, desarrollo y análisis de perfiles de cargo, en la semana tres

y cuatro se procederá a la identificación y creación del diccionario por competencias, en la semana 5 se realizará la revisión, aprobación y socialización de todo la consultoría.

Fase 3: Seguimiento

En esta fase se evalúa nuevamente como se están llevando a cabo los perfiles de cargo por competencias después de realizar el proceso de intervención.

Producto ampliado

La compañía y los empleados tendrán un acompañamiento continuo por parte del equipo de P.C.C consultores, si llegan a tener alguna duda sobre perfiles de cargo por competencias. Además, contarán con acceso a nuestra página web www.p.c.c.consultores.com donde tendrán toda la información ampliada.

P.C.C consultores les garantiza a nuestros clientes el diseño de perfiles de cargo por competencias, coherente y real mediante la implementación de todas las metodologías y programas establecidos a través de nuestra consultoría especializada

Clientes

Los clientes a los que va dirigido la consultoría para perfiles de cargo por competencias son empresas del sector del entretenimiento en Colombia, que se encuentren en un proceso de cambio y reestructuración y que para esto requieran definir los perfiles de cargo por competencias.

Mercado Potencial

El mercado potencial al cual va dirigido la consultoría de perfil de cambio por competencias está compuesto por las empresas del sector del entretenimiento en Colombia, distribuido en diferentes sectores; (cifras en millones) Productores de televisión (\$361,797), Cines (\$829,173), Ferias y eventos (\$248,510), Radio (\$478,940),

Operadores de televisión por cable (\$20 billones), Equipos de futbol (\$240,975), Centros comerciales (\$332,269), un acercamiento a las cifras y basado en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).

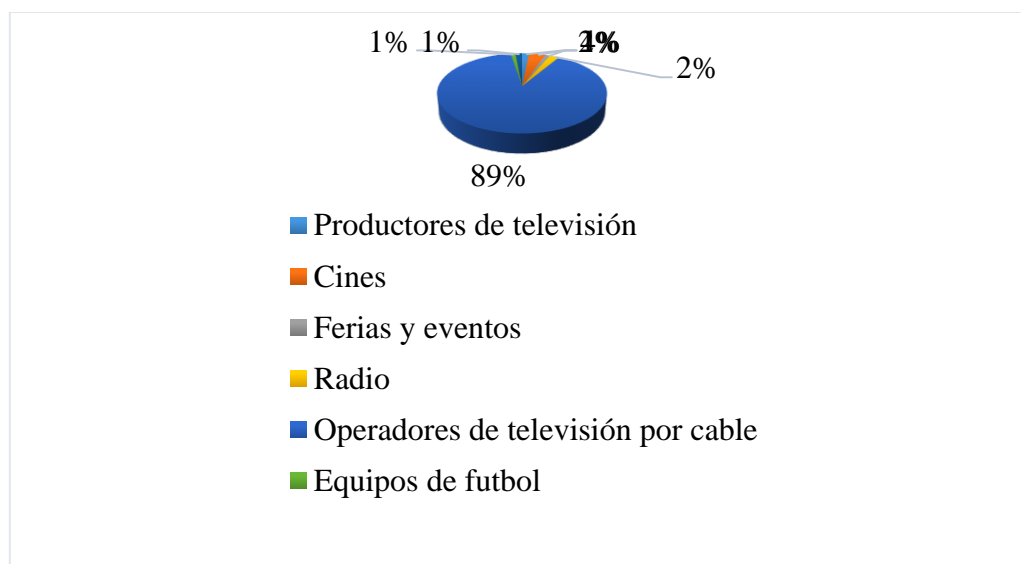


Figura 2: Descripción del mercado potencial.

Mercado Objetivo

Al mismo tiempo, el mercado objetivo está compuesto por empresas del sector del entretenimiento en Colombia en el cual están inmersas las empresas que vendieron más en cada uno de sus mercados; (cifras en millones) Productores de televisión (Win Sport S.A.S con \$134,160), Cines (Cine Colombia S.A con \$464,050), Ferias y eventos (CORFERIAS con \$135,618), Radio (Caracol con \$190,061), Operadores de televisión por cable (Claro con \$8,049,653 billones), Equipos de futbol (Atlético Nacional S.A con \$161,713), Centros comerciales (Fontanar S.A.S \$219,149), un acercamiento a las cifras y basado en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).

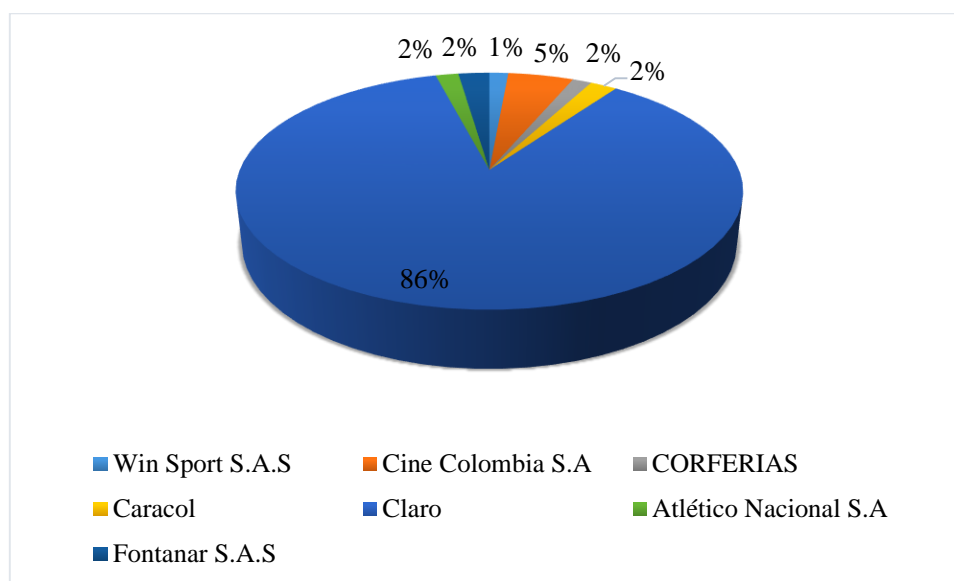


Figura 3: Descripción del mercado objetivo.

Mercado meta

Nuestro mercado meta estará compuesto por empresas del sector del entretenimiento en Colombia en el cual están inmersas las empresas de Operadores de televisión por cable, los cuales con respecto a la figura 3, son los que más venden en el mercado del entretenimiento, con un total en ventas de \$20 billones, en donde encontramos a (cifras en billones) Claro con \$8.049.653, Une con \$5.145.816, Movistar con \$4.871.647, ETB con \$1.149.435 y Directv Colombia con \$1.039.567.

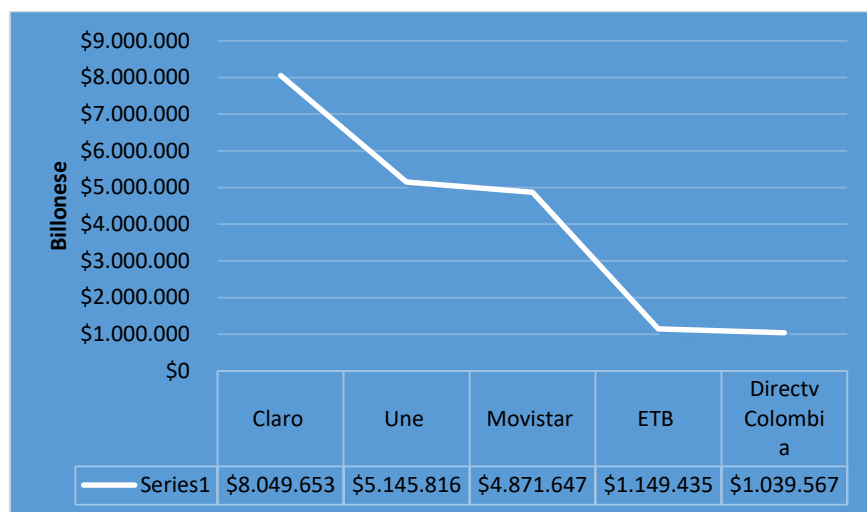


Figura 4: Descripción del mercado meta.

Competencia

Competencia Directa y Sucedánea

La competencia de la empresa consultora P.C.C Consultores, son las empresas dedicadas a la asesoría de perfiles de cargo por competencias que se encuentren en Bogotá 4 empresas la competencia sucedánea del producto son las empresas dedicadas a la asesoría de perfiles de cargo por competencias que se encuentren en Colombia en las que se encuentran 14 empresas a la fecha, estos datos fueron sacados de investigación en internet ya que, no existen estadísticas oficiales.

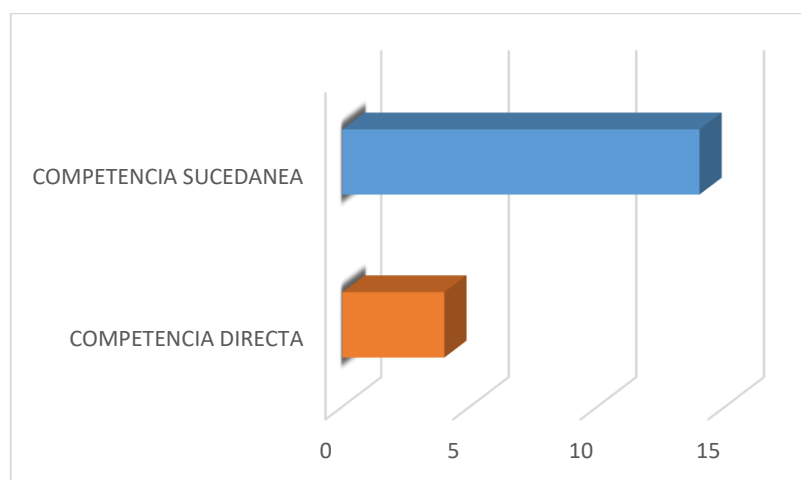


Figura 5: Descripción de competencia directa y sucedánea

Productos de la competencia.

Las empresas de asesoría de perfiles de cargo por competencias son competencia directa de P.C.C Consultores, (Asesoría en perfiles de cargo por competencias) ya que ofrecen productos que se relacionan a continuación:

1. Diseño de perfiles de cargo por competencias.
2. Diseño y construcción de diccionario de competencias.
3. Levantamiento, actualización y/o diseño de manuales de funciones y perfiles de cargo.
4. Mejora de proceso de reclutamiento y selección.
5. Facilitador de evaluaciones de desempeño.
6. Evaluación de riesgos profesionales en base a los perfiles de cargo.
7. Mejoramiento de capacitaciones y entrenamiento al cargo.

Análisis DOFA

Tabla 1.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	
Debilidades	Oportunidades
<p>* El producto se enfoca exclusivamente a perfiles de cargo por competencias.</p> <p>* Al ser una empresa nueva en las actividades comerciales cuenta con poco reconocimiento.</p>	<p>* Con los nuevos contactos que adquiramos con diferentes empresas, nos va a permitir conocer mejor las necesidades de nuestros clientes en el ámbito de recursos humanos ofreciendo más servicios de los que actualmente ofrecemos.</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>* A pesar de no ser tan reconocidos, nuestro servicio ofrecido es actualmente altamente calificados y capacitados en la temática.</p> <p>* P.C.C consultores constantemente busca diferentes estrategias para el mejoramiento continuo.</p> <p>* Para mayor información sobre nuestra consultoría nos pueden contactar de manera</p>	<p>* Al no contar con un portafolio más amplio de servicios, los clientes buscan a la competencia, quien les suplen la necesidad con mas servicios y a menor o igual costo.</p>

permanente por la página web
www.p.c.c.consultores.com

Estrategias

Para afrontar las amenazas mencionadas en el análisis anterior, la empresa buscara ampliar su portafolio de servicios relacionados con el área de Recursos Humanos que ayuda a suplir las necesidades del mercado actual, por ejemplo temas como reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, seguridad y salud laboral y entrenamiento al cargo.

Canales De Distribución

P.C.C Consultores es un servicio que los clientes pueden encontrar en la página web www.p.c.c.consultores.com

Ofreceremos nuestro producto a diferentes organizaciones de entretenimiento en general que probablemente necesiten de nuestro servicio de asesoría de perfiles de cambio por competencias, ofreciendo nuestro portafolio de servicios dando a conocer todo lo que podemos ofrecer.

Para que nuestro producto se dé a conocer utilizaremos publicidad a través de redes sociales, principalmente Facebook e Instagram ya que, estas nos dan la posibilidad de hacer publicidad y llegar a muchas más personas, en donde se mostraran todos los servicios que ofrecemos en nuestra empresa.

De igual manera, se asistirá a eventos empresariales donde por medio de un stand, podemos repartir publicidad e información sobre nuestra empresa.

Análisis costos y gastos

Tabla 2.

Costos, Gastos y Ganancias del Programa.

	Número	Valor	Total
Diseño del p/s			\$ 1,700,000
Horas consultor Junior	10	\$ 150,000	\$ 1,500,000
Horas consultor Senior	0	\$ -	\$ -
Horas consultor Master Senior	0	\$ -	\$ -
Materiales e insumos diseño	1	\$ 200,000	\$ 200,000
Ejecución p/s			\$ 3,050,000
Horas consultor Junior	20	\$ 150,000	\$ 3,000,000
Horas consultor Senior	0	\$ -	\$ -
Horas consultor Master Senior	0	\$ -	\$ -
Materiales e insumos ejecución	1	\$ 50,000	\$ 50,000
Costo administrativo	15%		\$ 712,500
	19%		\$ 1,037,875
	25%		\$ 1,187,500
	10%		\$ 305,000
			\$ 7,992,875
8			
\$	999,109.38		

El análisis de costos y gastos de la consultoría cuenta con los siguientes aspectos: diseño de la consultoría, ejecución del servicio y el costo administrativo, donde se busca identificar la inversión inicial que tendrá el proyecto, estos datos se encuentran en la tabla 2.

Resultados

CONSULTORIA PARA EL DESARROLLO DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS

“P.C.C consultores”

La metodología del programa está dividida seis semanas en donde las primeras dos semanas se hará toda la identificación, desarrollo y análisis de perfiles de cargo, en la semana tres y cuatro se procederá a la identificación y creación del diccionario por competencias, en la semana 5 se realizará la revisión, aprobación y socialización de toda la consultoría. A continuación, presentamos la metodología

Perfiles de cargo por competencias

Objetivos

- Evaluar los procesos que se están llevando a cabo actualmente en cuanto a perfiles de cargo por competencias e identificar y definir las competencias requeridas para cada uno de los puestos y si estas van acordes con sus funciones
- Diseñar diccionario por competencias acorde a las necesidades de la empresa y este ligarlo con los perfiles de cargo.

Duración

Seis semanas.

Lugar

Se llevará a cabo en las instalaciones de la organización.

Consultores

Sonia Milena Moreno Fuentes. Psicólogo

Jhon Alberth Betancourt Silva. Psicólogo

María Valentina Becerra Acosta. Psicólogo

Recursos

Video Beam, Computador, formatos

Entregables: Encuestas, formatos y al final de la consultoría se entregara todo el producto terminado.

Desarrollo de la consultoría**Tabla 1.**

Descripción de la ejecución del servicio

Actividad	Desarrollo	Materiales	Tiempo
Semana 1			
Presentación de los encargados	Se hará una reunión con todo el personal de la organización, para presentarles la empresa y todo el desarrollo del servicio que vamos hacer	Presentación en PowerPoint de la empresa	15 minutos
Espacio para preguntas	Si los colaboradores cuentan con alguna pregunta este será el		5 minutos

	espacio para poder resolverlas		
Encuesta	Se realizara una encuesta a los colaboradores acerca de cuanto conocer acerca del perfil de cargo por competencias	Pregunta a los colaboradores al azar	20 minutos
Presentación acerca de perfiles de cargo por competencias	Se realizará una presentación introductoria de perfiles de cargo, para que los colaboradores tengan una visión más amplia	Presentación en PowerPoint de perfiles de cargo	20 minutos
Espacio para preguntas	Si los colaboradores cuentan con alguna pregunta este será el espacio para poder resolverlas		5 minutos
Conclusiones y cierre	Se darán las respectivas conclusiones y cierre con los colaboradores		10 minutos
Identificación de funciones	Durante la semana se les entregara un formato a los colaboradores de la empresa donde tendrán que diligenciar sus funciones	Formato de auto registro	

Actividad	Desarrollo	Materiales	Tiempo
Semana 2			

Recolección de información	de Se les pedirá a los colaboradores que envíen el formato al correo smoreno@p.c.c.com	Correo electrónico
Consolidar información	Con la información correspondiente se creara una base de datos con la información recolectada	Formato de perfil de cargo
Validar información	En este punto con toda la información ya suministrada, procederemos a corroborar la información	Observación directa
Organigrama	Con base en la información recolectada se procede a la creación del organigrama de la empresa	Formato organigrama

Actividad	Desarrollo	Materiales	Tiempo
Semana 3 – 4 identificación de competencias			
Fase 1	Analizar las evaluaciones de desempeño de los trabajadores que ocupan ese cargo para que, junto con el jefe encargado, elijan unas cuantas personas de alto desempeño para identificar a qué se deben esas conductas exitosas. Es decir, identificar las personas de más alto desempeño y, por lo tanto, las más		

	competentes para poder identificar esas características personales de excelencia.
Fase 2	Por medio de una entrevista por incidentes críticos identificar las conductas que incidían en el éxito laboral de una persona.
Fase 3	A partir de la aplicación de entrevistas a los empleados exitosos, se deducen un conjunto de competencias que deben quedar anotadas en una lista. Posteriormente nosotros como consultores en compañía del jefe, deben validar y seleccionar aquellas que sean las más relevantes para desempeñar el cargo.
Fase 4	Una vez identificadas y definidas las competencias que debe tener un cargo se consolidan en el perfil de cargo

Actividad	Desarrollo	Materiales	Tiempo
Semana 5			
Presentación de los resultados para aprobación	Se le presentara a los directivos de la empresa la respectiva consolidación de los resultados para aprobación	Presentación	40 minutos

Presentación de los resultados a la empresa	Se le presentara a toda la organización los resultados obtenidos para socializarlos	Presentación	40 minutos
Espacio para preguntas	Si los colaboradores cuentan con alguna pregunta este será el espacio para poder resolverlas		5 minutos
Conclusiones y cierre	Se darán las respectivas conclusiones y cierre con los colaboradores		10 minutos

Actividad	Desarrollo	Materiales	Tiempo
Semana 6 seguimiento			
Validar que se están llevando a cabalidad los procesos	Se procederá a pasar por cada área de trabajo para realizar una observación directa para validar como los colaboradores han acogido sus perfiles de cargo		
Espacio para preguntas	Si los colaboradores cuentan con alguna pregunta este será el espacio para poder resolverlas		
Encuesta de satisfacción a directos	Se les hara una encuesta de satisfacción a los directivos	Encuesta verbal	20 minutos

de la empresa quienes
contrataron nuestro
servicio.

Material

Presentación empresa consultora



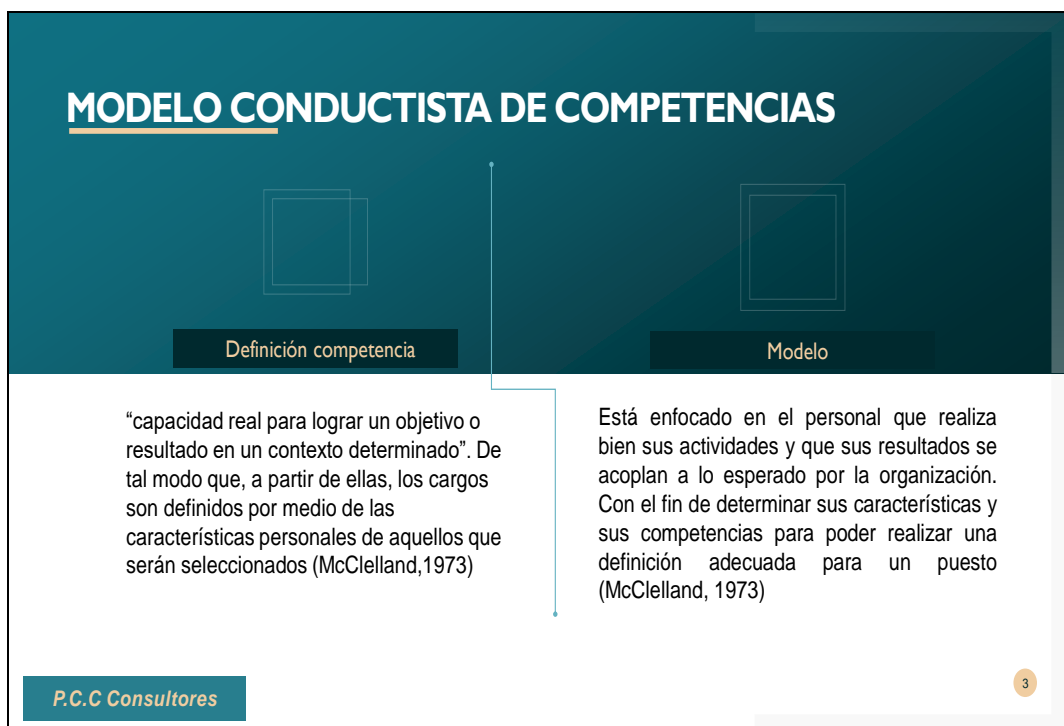


P.C.C Consultores

NUESTRA GRAN IDEA

Nuestra misión es asesorarlos para que implementen un modelo de diseño de cargos y perfiles por competencias enfocado en el incremento de la productividad, una descripción basada en los requisitos de los procesos y en los resultados que se deben obtener y a partir de esta descripción construir el catálogo de competencias y la descripción de los perfiles

2



MODELO CONDUCTISTA DE COMPETENCIAS

Definición competencia

Modelo

“capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto determinado”. De tal modo que, a partir de ellas, los cargos son definidos por medio de las características personales de aquellos que serán seleccionados (McClelland, 1973)

Está enfocado en el personal que realiza bien sus actividades y que sus resultados se acoplan a lo esperado por la organización. Con el fin de determinar sus características y sus competencias para poder realizar una definición adecuada para un puesto (McClelland, 1973)

P.C.C Consultores

3



VARIABLES (SPENCERY SPENCER, 1993)

Variables observables:

- ✓ **Habilidades:** es entendida como aquello que una persona sabe hacer bien “no puedo” o “puedo”.
- ✓ **Conocimientos:** Hace referencia a lo que esa persona sabe de un área particular “no sé cómo” o “sé cómo”.

No observables:

- ✓ **Valores/Roles sociales:** Es entendida como la imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que evalúa como importante de hacer o ser “no lo veo importante o apropiado” o “es lo correcto de hacer para mí”.
- ✓ **Autoimagen:** Se refiere a la forma en que una persona se ve a sí misma. “no soy yo” o “soy yo”.
- ✓ **Rasgo:** Un patrón de conducta constante. “no lo hago naturalmente o habitualmente” o “lo hago naturalmente o habitualmente”
- ✓ **Motivos:** Ideas y preferencias naturales y consistentes que llevan y mueven la persona a realizar una determinada acción . “no lo disfruto” o “lo disfruto”.

P.C.C Consultores

4

FASES DEL PROYECTO



DIAGNOSTICO

INTERVENCION

SEGUIMIENTO

P.C.C Consultores

5

VENTAJAS



Permite una mejor administración de la nomina de acuerdo a responsabilidades y metas



Mejora los procesos de reclutamiento y selección



Facilita la elaboración de evaluaciones de desempeño



Favorece la capacitación técnica de acuerdo al cargo



Explota al 100% las habilidades de los colaboradores

Éxito



P.C.C Consultores

6

EL EQUIPO



Sonia Moreno
psicóloga / Especialista



Jhon Betancourt
Co-propietario / Marketing



Julia Linares
Psicóloga



Iván Domínguez
Psicólogo

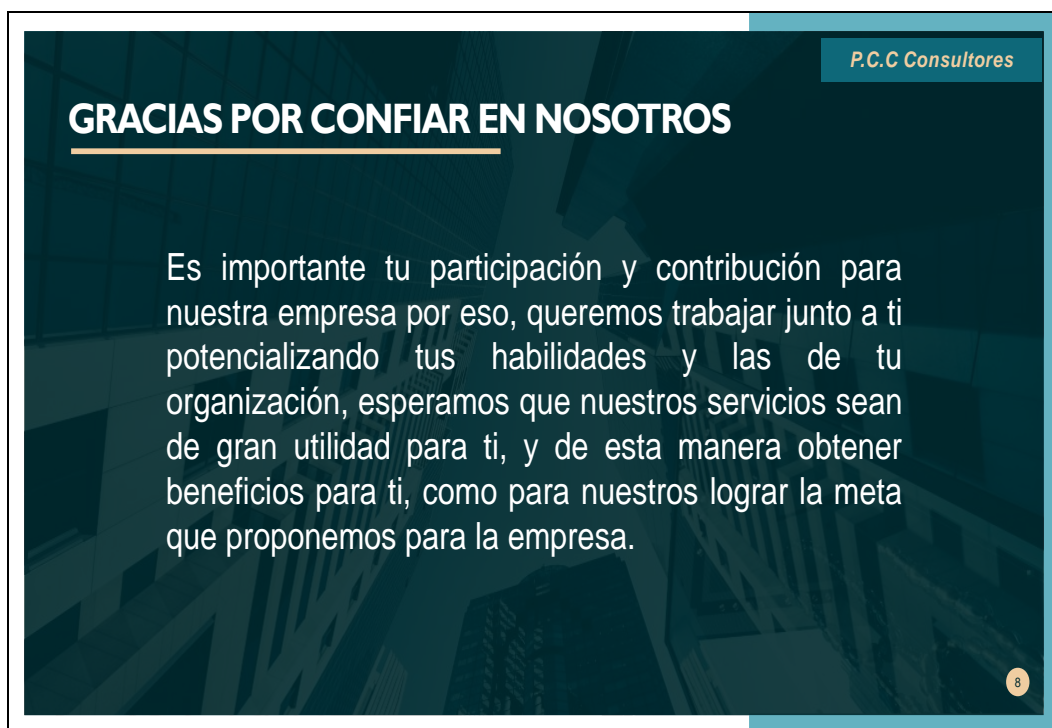


Valentina Becerra
Contadora



P.C.C Consultores

7



P.C.C Consultores

GRACIAS POR CONFIAR EN NOSOTROS

Es importante tu participación y contribución para nuestra empresa por eso, queremos trabajar junto a ti potencializando tus habilidades y las de tu organización, esperamos que nuestros servicios sean de gran utilidad para ti, y de esta manera obtener beneficios para ti, como para nuestros lograr la meta que proponemos para la empresa.

8



P.C.C Consultores

MUCHAS GRACIAS

 **Sonia Moreno**
REPRESENTANTE DE SERVICIO

 smoreno@pcc.co

 301-285-1230

Presentación perfiles de cargo por competencias



A group of five people (three women and two men) are seated around a table, smiling and looking at documents. The image is overlaid with a dark blue semi-transparent rectangle containing the title and logo.

P.C.C Consultores

CONTENIDO

1. ¿Para qué analizar y describir los cargos?
2. ¿Por qué es importante la definición del perfil de cargo?
3. ¿Qué es análisis y descripción de cargos y perfiles?
4. Componentes del Perfil de Cargo
5. Contribución a los Resultados
6. Proyecto de Mejoramiento

2



¿PARA QUE ANÁLIZAR Y DESCRIBIR LOS CARGOS?

- ✓ SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO
- ✓ DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE COMPETENCIAS
- ✓ SEGURIDAD Y SALUD LABORAL
- ✓ CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO
- ✓ ASCENSOS Y PROMOCIONES
- ✓ EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
- ✓ BASE PARA MANUALES Y PROCEDIMIENTOS
- ✓ CUMPLIMIENTO DE NORMAS COMO ISO 9001 – OHSAS 18001
- ✓ MEJORAMIENTO CONTINUO

P.C.C Consultores

3



¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA DEFINICIÓN DEL PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS?

Porque permite atraer el talento calificado y adecuado a las necesidades de la corporación, así mismo a los colaboradores les brinda claridad sobre: funciones, personal a cargo, riesgos del cargo, reemplazos en caso de ausencia entre otros.

P.C.C Consultores

4

¿QUE ES ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES?



P.C.C Consultores

- ✓ Es un proceso que pretende describir los cargos existentes en una organización y analizar los perfiles ideales de sus ocupantes.
- ✓ Es una herramienta utilizada por la organización que consiste en definir las funciones y responsabilidades con las cuales contribuye el cargo al logro de los objetivos desde cada uno de los puestos de trabajo incluidos en la estructura organizacional, así mismo las actitudes, habilidades y destrezas (competencias) que requiere que cumpla el ocupante del puesto.

5

COMPONENTES DEL PERFIL DE CARGO

P.C.C Consultores

1. Nombre del Cargo
2. Cargo del Jefe inmediato
3. Área
4. Cargo que el empleado reemplazaría en caso de Ausentismo
5. Cargo que lo reemplazaría en caso que el colaborador se ausente
6. Personal a cargo
7. * OBJETIVO DEL CARGO alineado con la planeación estratégica
8. * Condiciones de trabajo - Riesgos a los que esta expuesto el cargo
9. Funciones que desempeñara el empleado en el cargo en cual debe estar relacionado con el Tipo de función (Ejecución, Análisis, Dirección o Control) y la Periodicidad con las que ejecutara dichas funciones (Ocasional, Diaria, Mensual o Quincenal)
10. Responsabilidades (Alto – Medio – Bajo)
11. *COMPETENCIAS (Corporativas, Estratégicas, Tácticas y/o Operativas)
12. *FORMACIÓN (Bachiller, Cursos de seguridad, Técnico, Profesional, Profesional con especialización, conocimientos requeridos)
13. *EXPERIENCIA LABORAL general y específica que requiere la corporación

6





P.C.C Consultores

¡GRACIAS!

Sonia Moreno
smoreno@p.c.c.com
 678-555-0100

10



FORMATO DE PERFILES DE CARGO

Nombre del cargo:
Cargo:
Área:
Cargo que lo reemplazaría en caso que el colaborador se ausente:
Cargo que el empleado reemplazaría en caso de Ausentismo:
Personal a cargo:
Objetivo del cargo:
Condiciones de trabajo - Riesgos a los que está expuesto el cargo:

°	Funciones	Tipo de función	Periodicidad
1		Selecione...	Selecione...
2		Selecione...	Selecione...
3		Selecione...	Selecione...
4		Selecione...	Selecione...

5		<i>Selecione...</i>	<i>Selecione...</i>
6		<i>Selecione...</i>	<i>Selecione...</i>
7		<i>Selecione...</i>	<i>Selecione...</i>
8		<i>Selecione...</i>	<i>Selecione...</i>
9		<i>Selecione...</i>	<i>Selecione...</i>
10		<i>Selecione...</i>	<i>Selecione...</i>

Competencias	Tipo
<i>Competencias corporativas</i>	<i>Selecione...</i>
<i>Competencias estratégicas</i>	<i>Selecione...</i>
<i>Tácticas</i>	<i>Selecione...</i>
<i>Operativas</i>	<i>Selecione...</i>

*FORMACIÓN (<i>Bachiller, Cursos de seguridad, Técnico, Profesional, Profesional con especialización, conocimientos requeridos</i>)	
*EXPERIENCIA LABORAL <i>general y específica que requiere la corporación</i>	

Formato de autorregistro

**FORMATO EVALUACIÓN DE
AUTOREGISTRO DE PERFILES DE CARGO**



Nombre del cargo:
Cargo:
Área:
Cargo que lo reemplazaría en caso que el colaborador se ausente:
Cargo que el empleado reemplazaría en caso de Ausentismo:
Personal a cargo:
Objetivo del cargo:
Condiciones de trabajo - Riesgos a los que está expuesto el cargo:

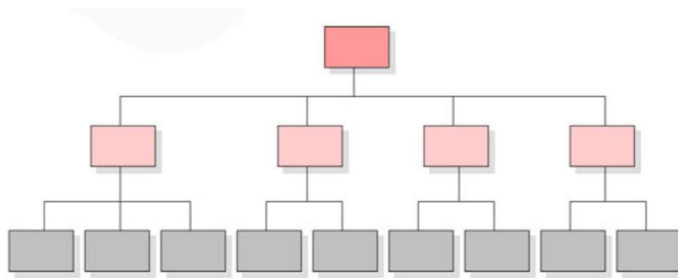
A continuación describa las unciones que desempeña en el cargo en cual debe estar relacionado con el Tipo de función (Ejecución, Análisis, Dirección o Control) y la Periodicidad con las que ejecutara dichas funciones (Ocasional, Diaria, Mensual o Quincenal)

	Funciones	Tipo de función	Periodicidad
o			

1		Seleccione...	Seleccione...
2		Seleccione...	Seleccione...
3		Seleccione...	Seleccione...
4		Seleccione...	Seleccione...
5		Seleccione...	Seleccione...
6		Seleccione...	Seleccione...
7		Seleccione...	Seleccione...
8		Seleccione...	Seleccione...
9		Seleccione...	Seleccione...
10		Seleccione...	Seleccione...

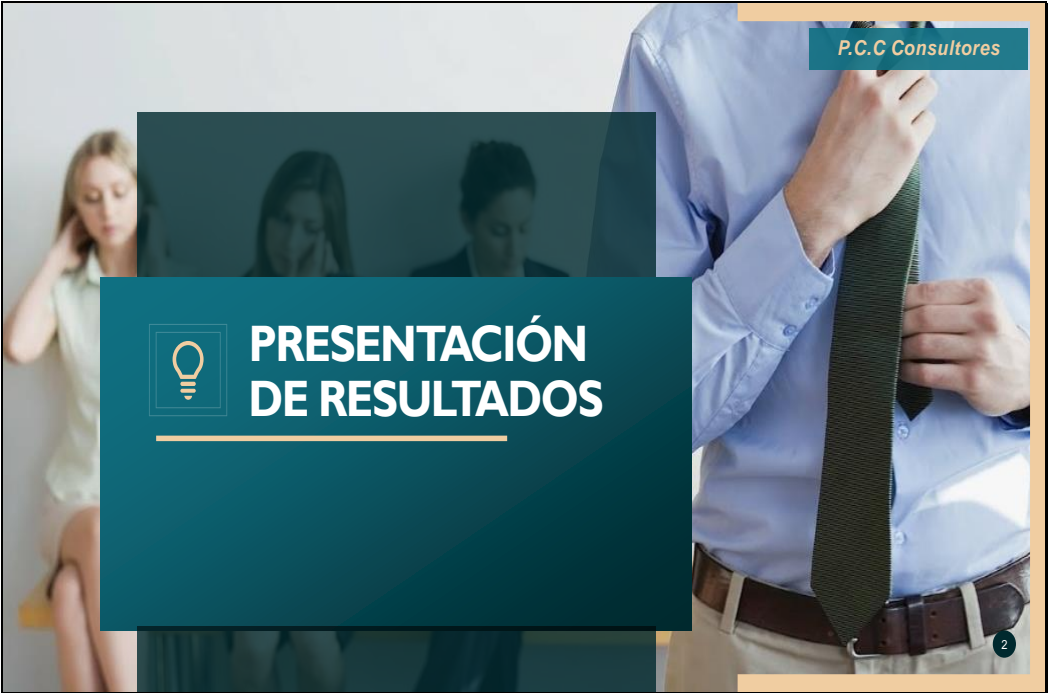
*FORMACIÓN (Bachiller, Cursos de seguridad, Técnico, Profesional, Profesional con especialización, conocimientos requeridos)	
*EXPERIENCIA LABORAL general y específica que requiere la corporación	

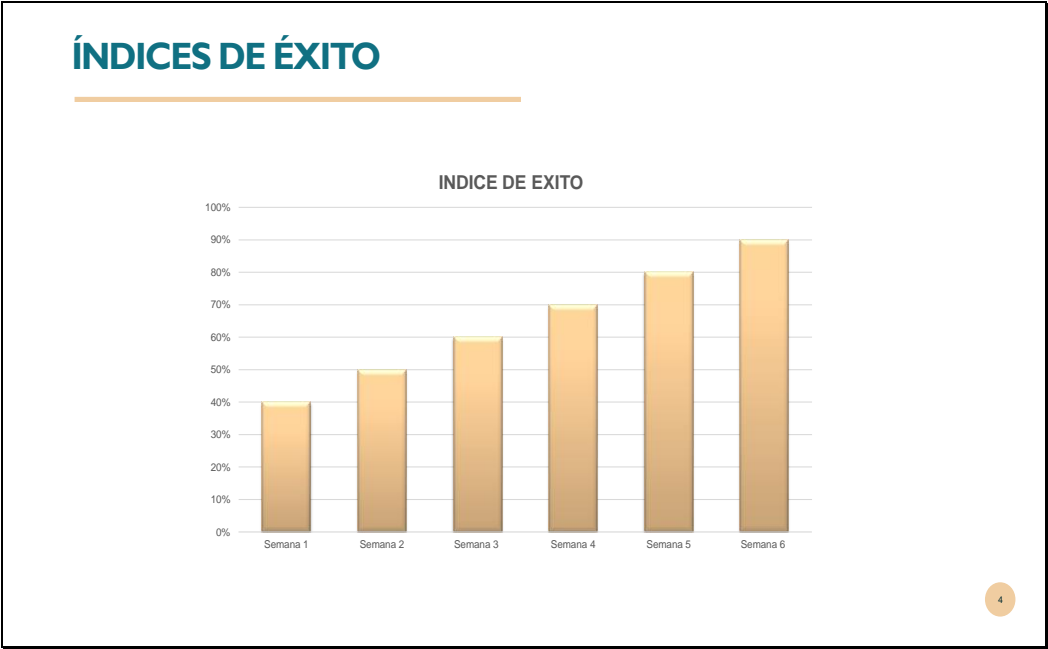
Organigrama (dependiendo de la estructura de la empresa)



Presentación resultados







FORMATO PERFIL DE CARGO

P.C.C Consultores

FORMATO EVALUACIÓN DE AUNTOREGISTRO DE PERFILES DE CARGO

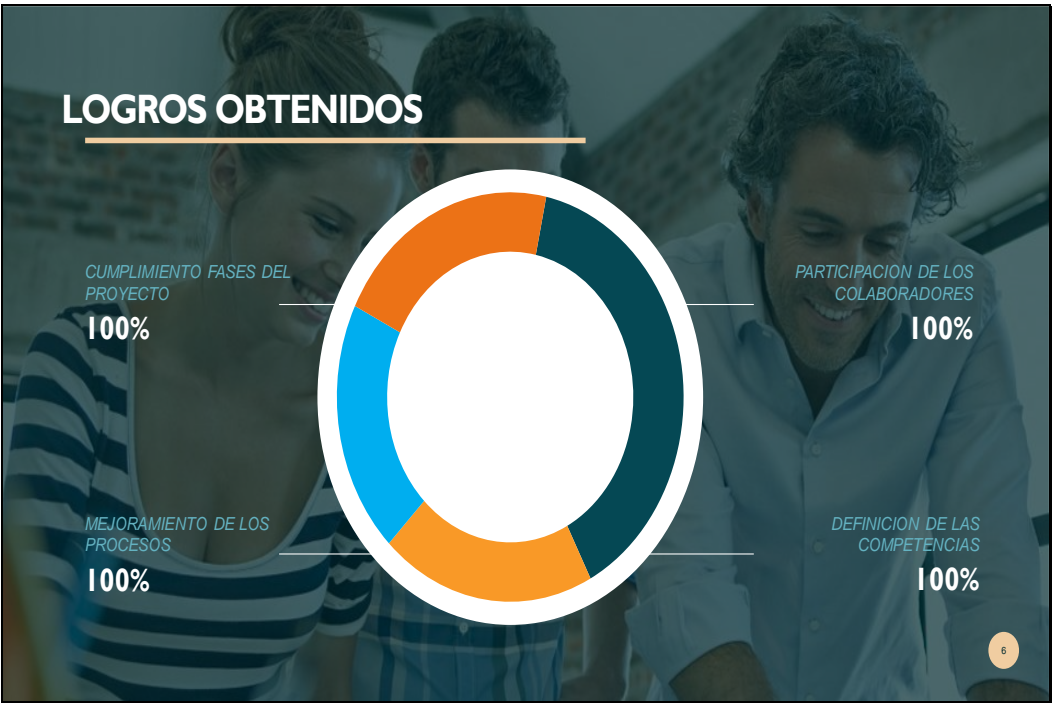
Nombre del cargo:
Cargo:
Area:
Cargo que lo reemplazaría en caso que el colaborador se ausente:
Cargo que el empleado reemplazaría en caso de Ausentismo:
Personal a cargo:
Objetivo del cargo:
Condiciones de trabajo - Riesgos a los que está expuesto el cargo:

A continuación describa las uniones que desempeña en el cargo en cual debe estar relacionado con el Tipo de función (Ejecución, Análisis, Dirección o Control) y la Periodicidad con las que ejecutara dichas funciones (Ocasional, Diaria, Mensual o Quincenal)

N°	Funciones	Tipo de función	Periodicidad
SE 1		Selección...	Selección...
EA 2		Selección...	Selección...
AE 3		Selección...	Selección...
AC 4		Selección...	Selección...
SE 5		Selección...	Selección...
EA 6		Selección...	Selección...
AE 7		Selección...	Selección...
AC 8		Selección...	Selección...
SE 9		Selección...	Selección...
EA 10		Selección...	Selección...

*** FORMACIÓN (Bachiller, Cursos de seguridad, Técnico, Profesional, Profesional con especialización, conocimientos requeridos)
*** EXPERIENCIA LABORAL general y específica que requiere la corporación

5





Discusión y Conclusiones

El modelo conductista de David McClelland se basa el potencial de las personas en su puesto de trabajo teniendo en cuenta las habilidades, conocimientos y experiencias, también a esto se le agrega otras características como aptitudes, rasgos y motivación en los colaboradores, estos aspectos son importantes a la hora de identificar las falencias en el desempeño de los mismos. Asimismo, al aplicar el modelo de competencias permite elaborar un perfil de cargo por competencias adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior. Del mismo modo el modelo de McClelland nos proporcionó las herramientas suficientes para brindar un servicio de consultoría completo y fundamentado, ya que, logramos la identificación de las competencias generales (corporativas) y las competencias específicas (Estratégicas, tácticas y operativas), logrando con esto los objetivos propuestos como: mejora los procesos de reclutamiento y selección, facilita la elaboración de evaluaciones de desempeño, favorece la inducción y capacitación técnica de acuerdo al cargo y explota al 100% las habilidades de los colaboradores, consiguiendo que todo esto esté alineado con el objetivo superior de las organizaciones.

Se ha demostrado que el modelo de competencias muestra cambios favorables en la organización, por tanto, se debe tener una herramienta clave para facilitar la gestión de la gerencia de talento humano en donde, las competencias sean ese medio de transformación organizacional, para contribuir con una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, explotando sus capacidades, en donde podemos dar cuenta que el capital humano es el recurso más valioso de una organización.

En el desarrollo de los perfiles de cargo por competencias se identifican las personas de más alto desempeño y, por lo tanto, las más competentes para poder identificar esas características personales de excelencia, encontrando en la organización esas personas excepcionales, las cuales son el modelo de éxito en el puesto de trabajo.

Referencias

- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. 6ª edición. Buenos Aires. Ediciones Granica. Recuperado de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratic3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>.
- Alonso-Jiménez, L., Americana, L., Salmer, H., Azcuy-morales, A. B., Provincial, G., & Cubana, S. (2008). *La competencia cognoscitiva como configuración psicológica de la personalidad. Algunas distinciones conceptuales*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13(39), 1109–1137. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v13/n039/pdf/39004.pdf>.
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bit>.
- Camacho Tobos, S., & Pineda Guardiola, L. (2016). *Diseño De Un Modelo De Competencias Laborales Para La Fundación Despertar Solidario “Fundesol.” Universidad Del Norte*, 150. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Charria, V., Sarsosa, K., & Arenas, F. (2011). *Construcción y validación de contenido de un diccionario de las competencias genéricas del psicólogo: académicas, profesionales y laborales*. *Interdisciplinaria*, 28(2), 299-322. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/180/18022339009.pdf>.
- Delgado Bohórquez, V. (2009). *El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones*. *Económicas CUC*, 30(1), 25-38. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1200/936>
- Díaz, R., & Arancibia, V. (2002). *El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo para las Organizaciones y las Personas*.

Psykhē, 11(2), 207–214. <https://doi.org/10.7764/PSYKHE.11.2.433>
https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-106706_archivo_pdf.pdf

Fernández, A. M., Vázquez, P. M., Dujarric, B. G., Díaz, S. N., & Soto, H. H. (2015). *Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos*. *Revista Wimb Lu*, 10(1), 19–37. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/wl.v10i2.20676>

Fundación Chile. (2004). *Competencias laborales para Chile 1999-2004*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

González Maura, V. (2002). *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. *Revista Cubana de Educación Superior*, 22(1), 45–53. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/Maura.PDF>

González, J., & Wagenaar, R. (2003). *La contribución de las universidades al proceso de Bolonia. Informe Final Proyecto Piloto. Fase 1*. http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2014/02/TuningEUI_Final-Report_SP.pdf.

Hoyos, W. (2012). *Diseño de perfil del cargo basado en competencias. Estudio de caso para coordinador HSQE en la gran empresa*. *Revista Universidad EAFIT*, 46(159), 11–40.

Levy, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión, 18. [http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion de las competencias-Claude Levy.pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf)

Manríquez Pantoja, L. (2012). *¿Evaluación en competencias? Assessment of Skills? Avaliação por Competência? Estudos Pedagógicos*, XXXVII (1), 367–380. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1735/173524158023.pdf>

Medina, L., Ordoñez, L., Pachón, L & Sánchez, G. (2013). *Manual de cargos basado en competencias laborales para el proceso técnico de la empresa MUHEV ingeniería*

LTDA. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Herramientas Para La Transformación*, 3, 119 p. Recuperado de https://www.academia.edu/23835413/Competencia_laboral_sistemas_surgimiento_y_modelos

Ministerio de Educación Nacional. (2003). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Corpoeducación*. Recuperado de http://www.pactodeproductividad.com/foro/archivos/73574758952012-16guia_competencias_laborales.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2014). *Articulación de la educación media con el mundo productivo. In Revista paca* (Issue 6). <https://doi.org/10.25054/2027257x.2090>. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf

Moreno Domínguez, M., Pelayo Díaz, Y., & Vargas Sánchez, A. (2004). *La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de Empresa: La Fuente de Ideas Del Ejecutivo*, 10, 56–72. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/faa09735c551c18a23b0de5c605d4dfa.pdf>

Ojeda, A., & Hernández, J. (2012). *Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. Enseñanza e investigación en psicología*, 17(1), 171-187. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>

Pavié, A. (2011). *Enfoque Basado En Competencias: Indicaciones Sobre Procedimientos De Evaluación De Los Aprendizajes. Intersecciones Educativas*, 3, 21–38.

Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/305490422_Enfoque_basado_en_competiciones_indicaciones_sobre_procedimientos_de_evaluacion_de_aprendizajes

Peña Serna, T. (2005). *Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias (A model for personnel selection based on the competition profile)*. *Innovaciones de Negocios*, 2(3), 121–144.

Pidello, M. A., & Pozzo, M. I. (2015). *Las competencias: apuntes para su representación Competencies : notes for its representation*. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 8(1), 41–49.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5295909>

Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2013). *Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60).
<https://doi.org/10.31876/revista.v17i60.10937>

Sandoval, F., Vanessa, M., & Montaña, N. (2010). *Evolución del concepto de competencia laboral*. 1997, 20.
http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf

Tejada, J. (2013). *La formación de las competencias profesionales a través del aprendizaje servicio*. *Cultura y Educación*, 25(3), 285–294.
<https://doi.org/10.1174/113564013807749669>. Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/257614758_La_formacion_de_las_competencias_profesionales_a_traves_del_aprendizaje_servicio/link/58c6da9aa6fdccde55e3abf1/download

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
Recuperado de <https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>

Valencia, M. E. (2005). *Las competencias laborales ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* *Estudios Gerenciales*, unknown (96), 31–55.


Apéndices

Apéndice A

ENCUESTA DE MERCADEO

Con el fin de realizar un estudio de mercado para proyectar un servicio de consultoría, responda este breve cuestionario, en donde encontrará una serie de preguntas las cuales deberá contestar marcando una X en el cuadro a la opción que más se acople a su forma de pensar y actuar.

Las respuestas que nos proporciona no son ni buenas ni malas, esto solo nos proporcionara información para nuestra investigación.



1. Rango de edad

18 a 20 años	<input type="checkbox"/>	31 a 40 años	<input type="checkbox"/>
21 a 25 años	<input type="checkbox"/>	Más de 40 años	<input type="checkbox"/>
26 a 30 años	<input type="checkbox"/>		
2. Sexo

Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>
3. Estrato socioeconómico

Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Localidad en la que vive _____
5. ¿Cree usted que al definir un perfil para un puesto de trabajo se potencian las habilidades de una persona?

Sí ☐ No ☐ No se ☐

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para que en su empresa se haga la creación de perfiles para los puestos de trabajo bajo un modelo de competencias?

\$500.000 - \$1.000.000	<input type="checkbox"/>	\$4.000.000 - \$6.000.000	<input type="checkbox"/>
\$2.000.000 - \$3.000.000	<input type="checkbox"/>	Más de \$6.000.000	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál de estas actividades le llama más la atención?

Ver programas de TV	<input type="checkbox"/>	Ir a Cine	<input type="checkbox"/>
Asistir a ferias y eventos	<input type="checkbox"/>	Escuchar la radio	<input type="checkbox"/>
Ir a Centros Comerciales	<input type="checkbox"/>	Ver partidos de fútbol	<input type="checkbox"/>